

分类号 F203.9/998
UDC _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于全产业链视角的康诺乳业有限
公司营销战略改进研究

研究生姓名:	梁帅
指导教师姓名、职称:	廉志端 教授
学科、专业名称:	工商管理
研究方向:	企业战略管理

提交日期: 2022年9月28日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 梁帅 签字日期： 2022.12.2

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.12.2

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 梁帅 签字日期： 2022.12.2

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2022.12.2

**Research on Kangnuo Company's
marketing strategy improvement based on
the whole industry chain perspective**

Candidate : Shuai Liang

Supervisor: Zhiduan Lian

摘 要

随着社会经济的高速发展和百姓生活质量、消费水平不断提高，消费者对乳制品的品质要求也在不断提高。在 2008 年三鹿集团“三聚氰胺”事件后，中国乳制品行业进入了前所未有的黑暗期。危机也是机遇，2008 年，河北省内共 108 家乳业公司中，仅三家公司在产品中未检测出三聚氰胺，其中一家就是康诺乳业有限公司，康诺乳业有限公司抓住机遇，并以此为契机开始进入商超渠道。正是康诺乳业有限公司自始至终基于全产业链结构雏形的生产销售模式，发挥出了全产业链在各个环节高度可把控的优势，从而保障了食品的安全，得到了消费者的信赖。本文通过分析康诺乳业现有营销模式，并基于全产业链视角改进康诺乳业有限公司营销战略，以帮助康诺乳业有限公司实现新形势下的业绩增长。

本文运用经济学、管理学等相关知识和理论，对康诺乳业有限公司营销战略存在的问题进行探究，分析其成因和所产生的结果，同时将全产业链视角融入公司发展战略，以改进公司发展战略作为研究主线，提出康诺乳业有限公司基于全产业链视角的营销战略改进方案。

本文通过对康诺乳业有限公司基于全产业链视角的营销战略改进研究，能够给康诺乳业有限公司的发展战略提供实际意义的参考，使得康诺公司的乳制品在符合人们日益增长消费需求的同时提供更加可靠的品质。

关键词：全产业链； 营销战略； 康诺乳业有限公司； 乳制品行业；

Abstract

In recent years, with the rapid development of social economy and the continuous improvement of people's living standards, people's demand and quality of dairy products, which are the most popular among high-protein nutritional products, are also increasing. But after the "melamine" incident in 2008, China's dairy industry has entered an unprecedented dark zone. Crisis is an opportunity. Among the 108 dairy companies in Hebei tested in 2008, only three dairy companies did not detect melamine in related products, and one of them was Kangnuo Dairy Company. Kangnuo Dairy has always been based on the production and sales model based on the prototype of the whole industry chain structure, giving full play to the controllable advantages of the whole industry chain in each link, thus ensuring the safety of food and gaining the trust of consumers. By analyzing the marketing value chain of Kangnuo Dairy, this paper improves Kangnuo Dairy's marketing strategy based on the perspective of the whole industry chain, so as to help Kangnuo Dairy Company achieve performance growth under the new situation. This paper firstly introduces the research purpose, significance, research status and development trend at home and abroad, and uses the relevant knowledge and theories of economics and management to explore the problems existing in the marketing strategy of Kangnuo Dairy Company, and analyze its causes and theories. At the

same time, the whole industry chain perspective is integrated into the company's development strategy, and the improvement of the company's development strategy is the main line of research. Finally, the improvement strategy of Kangnuo Dairy's marketing strategy based on the whole industry chain perspective is proposed. Through the research on the improvement of Kangnuo Dairy's marketing strategy based on the perspective of the whole industry chain, this paper can provide some practical reference for the development strategy of Kangnuo Dairy Company, so that Kangnuo Company's dairy products can meet people's growing consumer demand. At the same time, it provides more reliable quality assurance.

Keywords: Whole industry chain; Kangnuo Dairy Company; Marketing strategy; Dairy industry

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献评述.....	7
1.3 研究内容和方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	9
2 本文相关理论及分析工具	10
2.1 相关理论.....	10
2.1.1 全产业链理论.....	10
2.1.2 马斯洛需求层次理论.....	11
2.1.3 市场营销战略理论.....	12
2.2 理论分析工具.....	15
2.2.1 PEST 宏观环境分析.....	15
2.2.2 波特五力模型分析.....	15
2.2.3 SWOT 分析.....	16
3 康诺乳业有限公司面临的营销环境	17
3.1 宏观环境分析.....	17
3.1.1 政治法律环境分析.....	17
3.1.2 经济环境分析.....	18
3.1.3 社会文化环境.....	19
3.1.4 技术环境.....	20
3.2 康诺乳业有限公司内部资源分析.....	21

3.2.1 公司介绍	21
3.2.2 公司组织架构	23
3.2.3 公司研发能力	24
3.2.4 公司营销能力	24
3.2.5 公司财务管理能力	26
3.3 行业竞争环境分析	27
3.3.1 供应商议价能力	27
3.3.2 购买者议价能力	27
3.3.3 潜在进入者威胁	28
3.3.4 替代品威胁	28
3.3.5 现有企业间的竞争	29
3.4 SWOT 分析	30
3.4.1 优势分析	30
3.4.2 劣势分析	32
3.4.3 机会分析	33
3.4.4 威胁分析	35
3.4.5 矩阵分析	36
4 基于全产业链视角的康诺乳业有限公司营销现状及问题分析	39
4.1 康诺乳业有限公司营销战略现状	39
4.1.1 市场问卷与实地调查	39
4.1.2 市场问卷数据分析	40
4.1.3 产品策略现状	43
4.1.4 品牌策略现状	44
4.1.5 定价策略现状	44
4.1.6 促销策略现状	46
4.1.7 渠道策略现状	47
4.2 康诺乳业有限公司营销战略存在的问题	48
4.2.1 STP 战略存在的问题	48
4.2.2 产品研发存在的问题	49

4.2.3 品牌建设环节问题	49
4.2.4 产品定价环节问题	50
4.2.5 产品促销环节问题	51
4.2.6 渠道建设环节的问题	51
5 基于全产业链视角的康诺乳业营销战略改进措施	53
5.1 康诺乳业有限公司销战略目标	53
5.2 STP 战略改进措施	53
5.2.1 强化市场细分	53
5.2.2 确定目标市场	56
5.2.3 明确市场定位	57
5.3 4P 营销组合改进措施	57
5.3.1 产品策略改进	58
5.3.2 品牌策略改进	61
5.3.3 定价策略改进	62
5.3.4 促销策略改进	62
5.3.5 渠道策略改进	65
6 康诺乳业有限公司基于全产业链视角的营销战略实施的保障	68
6.1 组织保障	68
6.2 人力保障	68
6.3 制度保障	69
6.4 管理保障	70
6.5 资金保障	70
7 结论与展望	71
7.1 研究结论	71
7.2 不足与展望	72
参考文献	73
附录 1	76
附录 2	79

后 记.....81

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

中国经济的快速发展和人们生活水平不断提高直接带动农业的发展，而乳制品行业又属于农业的分支。1998 年至 2008 年，中国乳业进入发展的快车道，但一系列关系到乳制品安全的问题也随之而来。2008 年“三聚氰胺”事件，导致全国很多婴儿患上肾结石，经监管部门介入调查后发现，三鹿、伊利、蒙牛、光明等多个厂家的产品中都检测出致癌物“三聚氰胺”。时至今日，当年受害婴儿还需通过透析维持生命，这次事件也直接引发了全国人民对国产乳制品的信任危机。

2013 年中国乳制品行业出现原奶供应严重短缺，企业停产，各大奶商纷纷涨价，2014 年至 2015 年又爆发倒奶杀牛事件。这些看似是市场供给不平衡导致的问题，其深层原因之一在于工业大包复原乳在乳制品加工行业的滥用，更深层的原因在于企业产业链的配套环节出现了问题，如果基于全产业链视角分析乳制品的安全性，每一个环节出现问题都会显现在最后的成品中。

中国的乳制品人均消费水平同发达国家相比，差距较为明显，与饮食习惯相似的日本、韩国相比较，中国乳制品人均消费量仅为其 55%左右，由此可以看出，中国乳制品市场发展空间十分宽广。

乳制品加工产业更接近于农产品加工产业，产业链相较于科技产品，其产业链较为基础，加工“链条”相对简单，这也给中型乳制品生产企业基于全产业链模式研究的可行性提供了支撑。在此基础上康诺乳业只有依靠自身全产业链优势，改进营销战略，才能在激烈的牛奶行业竞争中脱颖而出。

本文中的康诺乳业有限公司成立初期是以配送鲜牛奶为主要业务的奶牛牧场和生鲜牛乳加工企业，成立初期便建立起的全产业链生产加工雏形，2008 年“三聚氰胺”事件发生后，作为河北仅有三家未检测出三聚氰胺的其中一家乳制品企业，康诺乳业有限公司迅速抓住机遇，开始发展商超零售业务，同时依拖全产业链下的主力明星产品“康诺巴氏奶”开始扩大生产规模。时至今日，康诺

乳业在质量安全方面仍保持零事故，地域口碑佳，在冀南地区积累了大量的忠实消费者，虽然康诺乳业已发展为日销总量接近 100 万袋的乳制品企业，但覆盖区域却十分有限，面对各大乳业公司的竞争，整体市场占有率不高，营销能力薄弱，怎样依托全产业链生产模式开展市场营销，依靠四省交界的地理优势扩大市场，走出冀南地区，覆盖京、津、冀、豫、晋、鲁，甚至走向全国，是非常值得深入研究的问题。

1.1.2 研究意义

随着经济全球一体化发展程度的不断加深，未来各领域、各企业间的竞争将逐渐从产品销售间竞争转化为商业模式的竞争^[1]，在此竞争过程中，乳制品企业的产品安全更是关系到社会安定和人们的生命健康。基于全产业链视角牛奶生产企业，可以使企业内部各种资源要素有效的协调、统一，这不仅对食品安全的把控非常有效，对公司整个营销战略的高度都会带来一次质的提升。本文通过对康诺乳业有限公司宏观环境、行业环境、内部环境、SWOT 分析、STP 分析、4Ps 分析，参照宏观环境 PEST 分析模型、波特五力分析模型，基于全产业链营销战略的视角，找到康诺乳业有限公司现有营销战略的问题与不足，并就康诺乳业有限公司基于全产业链视角进行营销战略改进研究，通过本文的研究将会给康诺乳业有限公司带来如下四个主要意义：

第一，牛奶产业与百姓健康特别是儿童的健康关系十分密切，国内“三聚氰胺”、“黄曲霉毒素 M1 超标”、“商超过期奶”、“牛奶微生物指标不合格”等一系列问题的出现，使得消费者对牛奶安全的担忧持续加深。在全球主流乳制品生产加工商中，特别是欧美发达国家以及新西兰、澳大利亚，都已在本土形成了以牛奶饲料种植、饲料加工、种牛免疫、配种养殖、牛奶加工、冷链运输、商超销售与配送入户的全产业链模式，同时得到了消费者的信赖。怎样在全产业链视角下提升康诺乳业的食品安全竞争力的问题是当前最需解决的问题

第二，“三聚氰胺”事件后，国务院发布整顿乳制品行业的文件，大幅度提高了牛奶产品的标准质量，并强行要求加大产品的检测力度，在执行文件的同时也推动了中国牛奶行业的供给侧改革。在当时，牛奶企业的自检和抽检成本占总比重的 5%提高到 12%，有些企业在半年内就会被抽查 2600 多次。在严厉政策的

高压态势和监管之下，那些小规模奶农、奶场和小型乳制品企业由于成本增加等问题，逐步退出了市场。在此政策下，市场份额就逐渐集中到了有实力的乳业巨头身上。接下来的几年，两大巨头蒙牛和伊利就逐渐瓜分了全国将近 80% 的常温奶份额。种种趋势表明，现代化的乳制品商业竞争已逐渐演变并成为产业链的竞争，产业链的优与劣正在深刻、长远的影响着乳制品企业的发展方式和乳制品全方位的体系安全，甚至会影响到核心竞争力的战略等层面。本文将在康诺乳业有限公司发展过程中以提高认识、完善营销战略规划等方向突出全产业链优势，以政策为导向，形成多方合力，为企业未来发展的注入不竭的动力。

第三，全产业链下的乳制品产业是一个连接饲料生产加工、奶牛养殖、原奶采集、原奶储存与冷链运输、产品加工和营销等多环节的完整体系，本文的研究内容将从全产业链视角出发分析康诺乳业有限公司在营销战略中存在的问题，同时总结经验，扬长避短，在以后的营销战略中规避之前出现或不曾重视的问题，塑造高效率的营销战略，实现公司愿景。

第四，在新的商业模式竞争之下，康诺乳业必须做好为长远发展的策略谋划，拓宽企业未来的发展格局，确定依托全产业链视角营销战略，实现并改进营销战略。相对于科技产品的产业链条，乳制品产业链条相对较为简单，较易以地区或某一区域的农业资源和物流资源为依托实现全产业链条的资源整合。作为省农产化重点企业，依托冀南地区与河北、河南、山东、山西四省交接的便利交通条件和农业地域优势，康诺乳业要坚定企业做大做强的决心，扩大产品覆盖区域，提升企业战略目光，不断开括进取，用匠心的态度打造每一杯牛奶。

本文的课题研究不仅可以进一步丰富和扩展康诺乳业有限公司的营销战略，其研究内容对其他乳业公司的营销设计也可以提供参考和帮助，对其他相关企业改善营销战略模式以及提升营销业绩等提供参考作用。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

从查阅的文献和资料分析，国外关于产业链研究的时间较早，但多数是从宏观分工层次、微观价值链、供应链的角度进行分析。西方学者主要从价值增值、

价值链各环节营销策略等方面出发,对全产业链视角下企业营销战略与经营问题进行的研究,这些文献对于本文研究具有重要的借鉴意义。Bruch (2015)运用产业链分析方法,对企业战略制定、成本控制与经营模式选择等问题进行了探讨^[2]; Tsanos (2008)在对产业链有关理论论述的基础上对企业产品价值链、渠道价值链、价格价值链环节的价值增值问题进行了研究^[3]; Colleen (2017)从产业链视角出发,以保险连锁企业为例,对保险企业营销活动中产业增值与创造等问题进行了研究^[4]; Jackson (2012)以美国食品行业为例,基于全产业链视角出发对食品行业产业链中不同环节与营销策略的关系进行了分析,并从营销蓄势、营销发力与营销延伸等方面出发提出全产业链视角下食品行业营造战略方面的对策^[5]; Arnold (2017)认为企业健全的产业链发展结构与成熟的营销模式的融合,有利于为企业营销活动实施创造有利的条件,不断丰富与延伸企业营销战略实施的新路径,提高不断企业营销产品与品牌的影响力^[6]。

从搜集到的国外文献资料来看,较多学者对战略管理、营销战略开展了研究分析。PaloT (2011)在相关研究分析中将企业战略与战略管理相结合,提出了在企业战略部署和规划制定过程中,既要明确创新的能力,也要重点关联战略管理相关理论和战略规划,并从这些角度着手,确定战略目标选择、战略管理及其规划要将内外部环境分析作为重点,同时做出理性的分析和理性的比较,同时在研究中认为企业战略包括了经营战略管理规划的重要内容,应在适应内部、外部环境变化和发展规划中,做出相适应的调整,在企业战略管理的实际应用中要适时结合企业组织机构等形式,有效围绕战略结构做出分析^[7]。TiffanyAdelaine (2019)对企业营销战略管理的重要性进行了分析与探讨,得出结论最终为:营销战略管理能够有效帮助企业用最少的成本支出产出最大的效益价值^[8]。Kotler (2002)以案例中的企业的营销管理工作当中的问题与对策进行研究并得出:现如今较多企业营销内容相似,同质化现象严重,这种现象将削弱企业在市场竞争过程中的优势,因此案例企业应从销售、产品、形象的差异化来建立企业自身优势,从而获得更多客户认可^[9]。B. Joseph Pine(2018)研究了较多企业营销策略后指出,企业营销既要强化有形商品的品牌优势,也要侧重无形服务的宣传,赢得消费者的口碑与信任^[10]。

Ansoff (2015)研究认为,口碑营销是企业市场营销较为常用方式,通过人

际关系交流时的传播常为营销的重要方式，该方式可信度高且便于记忆，因此口碑营销形成规模后对产品营销影响力极大^[11]。

1.2.2 国内研究现状

从国内学者研究看，我国学者对于该问题的研究集中于全产业链视角下企业营销战略实施必要性、存在的问题以及对策方面的研究。但是，从国内已有学者研究来看，仍存在一定的不足，比如：我国学者对于该问题研究多基于全产业链理论出发对企业营销策略问题进行研究，且多从宏观层面进行分析，缺少企业营销战略方面的顶层设计；已有学者从定性分析层面对全产业链视角下企业营销战略问题进行研究，但缺少与论文相关的定量分析；学者多从宏观层面提出基于全产业链视角下企业营销战略方面的实施对策，缺少结合具体企业实地调查基础上针对性的、具体的、可实施操作的策略。

关于全产业链视角下企业营销战略实施必要性的研究。张乖利，沈建仪（2020）指出企业从全产业链角度出发对营销战略问题进行研究，有利于优化企业营销战略顶层设计，塑造公司良好的形象与品牌价值，提升公司营销能力与市场竞争力^[12]；宋开典（2019）认为企业基于全产业链视角出发开展营销活动有利于对企业内部资源整合，实现各营销价值链条中资源的科学配置，确保公司整个营销链条的价值增值^[13]；甘泉（2018）强调从全产业链视角出发对企业营销战略问题进行探究，有利于充分挖掘企业各营销环节的潜在价值，为企业营销活动开展与战略实施创造有利条件，不断延伸企业营销战略的深度，持续丰富企业营销战略的渠道，实现企业持久平稳发展^[14]。

关于全产业链视角下企业营销战略问题的研究。乔新欢（2020）基于全产业链视角出发从产品研发、价格制定、渠道选择、品牌建设等方面出发对企业营销战略存在的问题进行了探究，比如：企业在渠道选择产业链环节存在营销渠道单一，且缺少精细化运作模式的问题^[15]；李蕾（2019）以 FH 乳制品公司为例，在对乳业公司市场营销现状分析的基础上，从全产业链视角出发对 FH 乳制品公司产业链营销过程中的产品组合、产品定价、促销与渠道问题进行分析^[16]；胡林曼（2015）以乐视网公司为例，基于全产业链视角出发对公司不同产业链环节的实施战略问题进行了探究，研究发现：公司在产品研发时在产业链环节未充分考虑

消费者的个性化需求^[17]。

关于全产业链视角下企业营销战略优化的实施对策研究。谢璐恺（2016）以湖南粮食集团为例，在全产业链理论指导下，对粮食公司内部资源、全价值链环节进行分析，并从市场战略、营销战略两个方面出发提出乳制品企业全产业链视角下的营销策略^[18]；胡致军（2019）以综艺节目为例对娱乐影视行业全产业链视阈下营销战略问题进行了研究，并从营销的体验、宣传、以及延伸等角度着手提出具有针对性的营销战略，例如：在营销过程中的宣传环节应该精准辨别不同的受众；在营销体验环节应不断扩宽营销渠道，增加观众的互动体验，探索网络社交平台营销推广等^[19]；韩姝茜、张萍萍、杨鑫波、罗羽格、赵加美（2020）以全产业链理论与市场营销理论为指导，从理论层面提出企业营销活动中的品牌建设策略、灵活定价策略、多元化渠道策略等^[20]。

我国相关学者多借助营销理论，较深入的研究了乳制品的相关营销战略。王云梓通过研究指出，乳制品企业营销战略的制定受其安全问题影响，而且营销战略的制定要考虑内外部环境分析为先决条件^[21]。吴强，孙世民，李全海（2018）研究指出，制定及实施牛奶及乳制品营销战略包括企业资源要素分析和宏观环境分析，在产品的生产、销售过程中要将市场和消费者需求作为核心，并将此核心作为企业品牌推广的基本途径^[22]。于海龙（2014）对我国乳业产业链优化作了一定的分析，分析指出，由于乳制品的生产与经营具有一定特殊性，使得消费者在选择产品过程中非常看重乳制品安全问题^[23]。温优华（2014）从四个角度提出我国企业营销管理的相关对策，即高度重视顾客满意程度、建设完善的营销体系、组建优秀的营销团队、提升创造服务品牌价值等，使得企业在营销管理方面占据更大的优势^[24]。张扬（2015）通过流程分析法剖析了 10 多家乳制品企业的营销管理流程、管理模式、管理方案，然后结合流程再造的方法创新出一套全新的营销管理流程方案，该方案可以优化组织流程和整个营销管理流程，实现人员、方法、业务、流程的统一整合，还为辅助营销管理流程和实施方案创新提供措施保障^[25]。杨伟民，胡定寰（2010）通过分析伊利、蒙牛、光明、三元等乳制品企业营销战略指出，我国乳制品企业巨头在其产品营销战略过程中，都不约而同的融入了品牌和广告策略，这表明乳制品企业实现营销战略目标与其品牌和广告策略的制定紧密关联，同时也是保障乳制品企业长久稳步发展的关键^[26]。

1.2.3 文献评述

通过查阅的国内外文献来看，国外关于全产业链理论、市场营销理论、营销战略理论研究虽然丰富，但主要是从产业链整体架构和分析了产业链价值传递和企业间的协作，虽然为全产业链的理论发展奠定了坚实的基础，但缺少具体整合运用操作细节，特别是基于全产业链视角下的具体操作与运用。国外学者对全产业链的整合运用研究较浅，但上个世纪九十年代开始国内学者对产业链的整合理论开始深入，特别是以农业相关方向的产业链研究尤为突出，且随着我国经济的高速发展其全产业链与营销战略的研究方向迅速延伸到各个行业领域。

全产业链的理论基础是源自价值链和供应链。国内对全产业链的具体应用研究较多，但在理论的基础上进行创新和扩展的较少，对全产业链经营管理研究较丰富，但关于全产业链的核心竞争力方面的研究较为匮乏；对覆盖面广、资金雄厚的企业的全产业链研究较多，对中小型企业的全产业链研究案例比较少。从多个全产业链交叉的视角出发，不同产业链条间的相互作用和影响研究也存在空缺。基于全产业链的公司，更加需要在全产业链理论研究的基础上，通过实践的运用，探索出更多新理念与新方法，不断对全产业链理论体系扩展和完善。特别是本文研究的康诺乳业有限公司，作为一家地缘性较强且借助各种机遇逐步发展壮大乳制品企业，更应该从公司整体全产业链视角出发，基于客户价值创造目标，统筹兼顾的发展，才能确保战略的有效性与合理性。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

本文在全产业链、营销战略理论指导下，运用 STP 战略理论、4P 营销组合理论，基于全产业链视角对康诺乳业有限公司进行营销战略改进研究，同时参照宏观环境 PEST 分析模型、波特五力分析模型、SWOT 分析方法，对乳制品行业外部环境、康诺乳业内部环境进行分析，对自身的优势与劣势进行总结，并基于全产业链视角确定康诺乳业未来的发展战略。本文研究的具体内容如下：

- (1) 对康诺乳业有限公司内部环境进行分析，先对康诺乳业有限公司的基

本情况进行介绍, 再对康诺乳业有限公司营销战略现状以及存在的问题进行详细论证, 全方位寻找康诺乳业有限公司营销战略存在的问题, 同时对康诺乳业市场占有率不高和发展瓶颈等问题进行论述, 最后基于全产业链视角对康诺发展状况以及存在的问题进行改进。

(2) 对康诺乳业有限公司进行外部环境分析。运用五力模型、分析行业环境, 明确康诺乳业目前发展过程中与同行业在竞争的优势与劣势。

(3) 构建全产业链视角下康诺乳业发展战略, 对康诺乳业当下的各项资源进行整合分析, 运用 STP 理论、4P 理论、马斯洛需求层次理论, 基于康诺乳业的全产业链优势, 为提升康诺乳业竞争优势提出有效建议。

(4) 对康诺乳业有限公司基于全产业链视角的营销战略实施保障, 主要从组织、人力、制度、管理、资金五个方面实施保障措施。

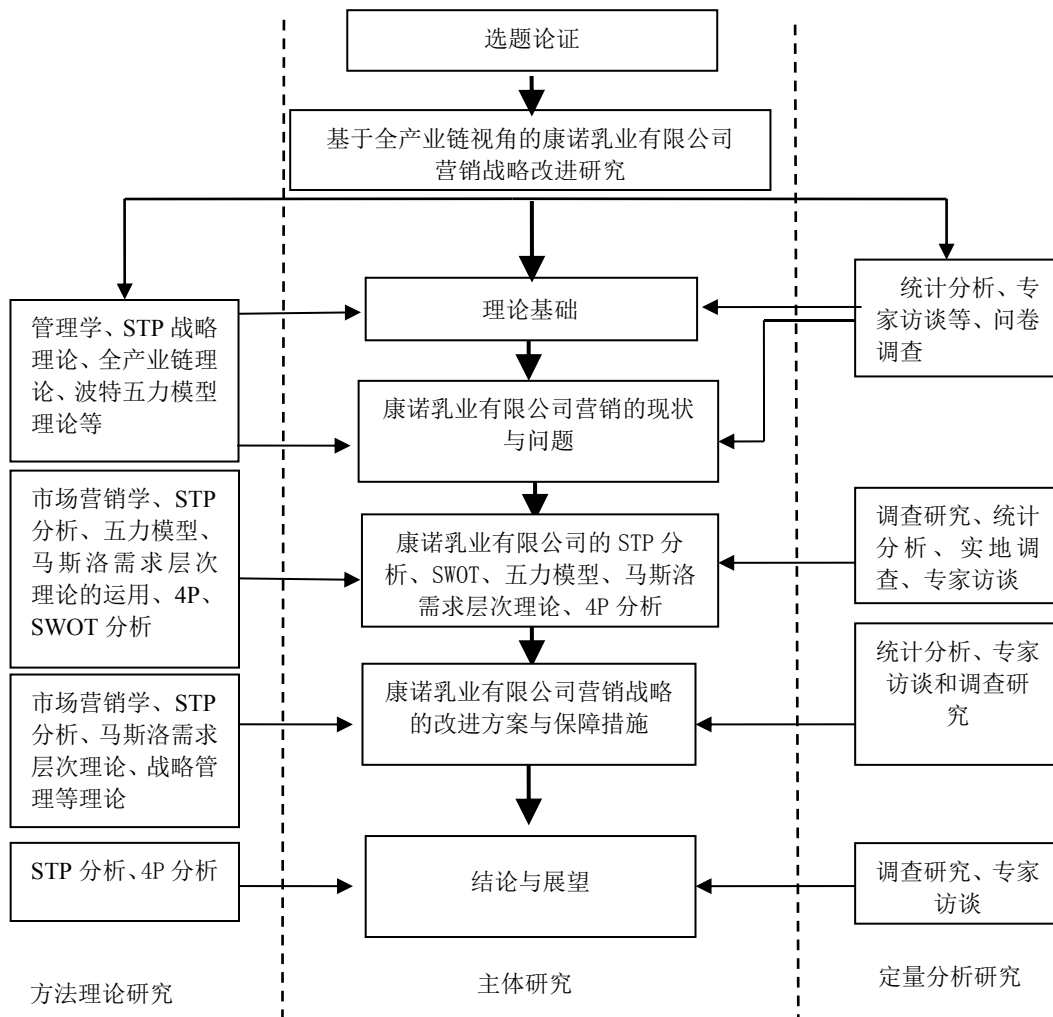


图 1.1 本文研究路线图

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

通过搜集和阅读大量文献和资料，归纳国内外营销战略，总结现有研究不足，探究新的研究趋势，从而提出自己的观点。

(2) 案例分析法

通过对国内与国外乳制品企业营销战略的研究分析，对比康诺乳业有限公司营销现状，明确康诺乳业有限公司营销中存在的问题和不足，对康诺乳业有限公司改进营销战略提出针对性的方案。

(3) 统计分析法

本文综合康诺乳业各方面的统计分析，将各项统计到的数据用图表方式进行分析，寻找各数据间的变化规律和未来趋势，并提出意见建议，为改进营销战略提供支撑。

(4) 实地调查法

为更好的获取康诺乳业发展的第一手资料，前期设计好调查提纲，实地调查康诺乳业有限公司，对康诺公司营销管理者进行内部深度访谈以了解营销战略方面的相关问题。同时通过对康诺乳业有限公司的销售人员和行业资深专家进行访谈，多维度了解康诺乳业有限公司的经营状况。

(5) 问卷调查法

本文综合康诺乳业各方面的分析，通过发放问卷，调查了解消费者对公司营销的评价，并提出意见建议，为改进营销战略提供支撑。

2 本文相关理论及分析工具

2.1 相关理论

2.1.1 全产业链理论

全产业链理论最早是基于我国食品安全严峻形势、食品安全升级、农产品产业升级的背景之下，中粮集团提出的商业发展新模式，在此模式下，主要是以消费者为主体，以农产品为研究对象，从田间劳作种植到餐桌饮用的全过程中所涉及到的产业链条。

全产业链通常是以产业中各个逻辑关系和架构形成的链条式形态和技术关联以及经济关联为基础。传统产业链从包含企业链、供应链、价值链、空间链四个维度逐渐演化成包含技术链、供需链、产品链、价值链、空间链五个概念元素^[27]。全产业链在这五个维度相互影响过程中逐渐成形，并形成稳定关系，这种客观规律不仅控制着产业链的协同运作，同时产业链中还存在着大量的上下游价值互通与互换，比如上游链条向下游链条输送产品、服务，下游链条向上游链条反馈市场信息。

对全产业链结构的理解，可以认为产业链环节越多产业链就越长。一条产业链既有纵向的长度，也有横向的宽度，长度是企业基于全产业链发展的主线，而副线可以辅助推动主线更好的优化，也可以使产品多元化发展。就全产业链而言，一个多元化程度高的企业，不能理解为任何商业行为都做，但是必须能够控制全产业链的每一个环节，每个环节控制程度越高，基于全产业链的程度就越高，最终产品的安全性就越可靠。

如果基于全产业链视角看待企业间竞争，那么就是整个价值链的竞争。对于一家基于全产业链发展的企业，若能做好产业链横向与纵向之间的整合从而进行优化，那么其竞争力必然会大于单个产业链的竞争力之和，这就是打造全产业链获得竞争优势的关键所在。

以康诺乳业有限公司为例，从产业链源头开始，整合本地牛奶饲料种植、饲料加工、种牛免疫、牛奶加工、冷链运输、品牌推广、商超销售及入户配送等多个环节构成的完整产业系统。通过对最终产品质量的全过程的可控和监管，全方

位实现乳制品的安全且各个环节可追溯。在其他工业领域，例如手机行业、汽车行业等，普通企业基于全产业链生产一般很难实现，首先是因为更某些领域更新换代很快，环节要求很高，企业不可能将研发力量投入到所有行业领域。其次是因为企业更多是整合各领域最好的资源，以求将自己的产品达到最优比。相对于其他产业，牛奶及乳制品基于全产业链较为容易实现，首先是因为牛奶乳制品商品结构较为简单，很少涉及复杂和精密的高精尖产业，其次是乳制品的产业链各个环节相对比较容易控制和介入，且产业链条相对较短，资金投入相比于科技产业较少^[28]。

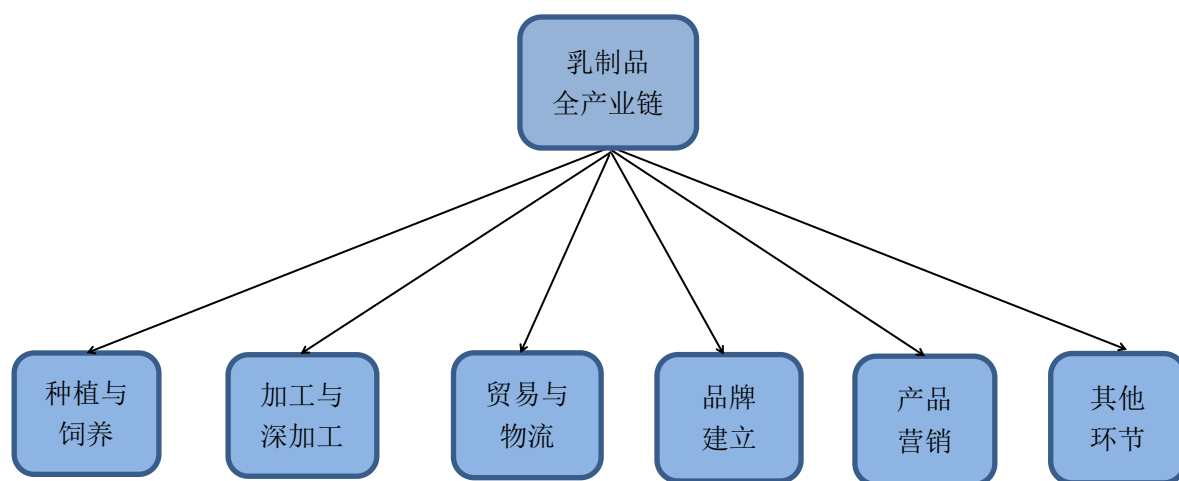


图 2.1 全产业链理论六个关键要素

2.1.2 马斯洛需求层次理论

该理论是由美国著名社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H,Maslow）在 1943 年的一篇《人类动机理论》论文中首次提出，随后在《动机与个性中》提出需求五个层次：对生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。

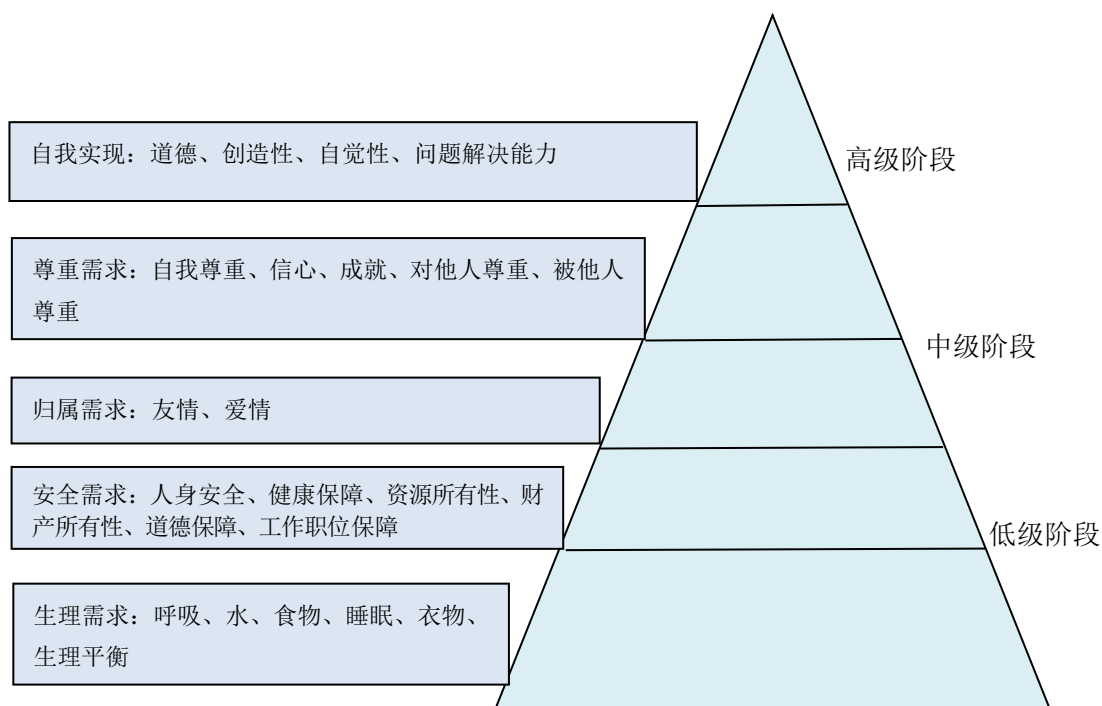


图 2.3 马斯洛需求层次理论

马斯洛认为人的需要是由低层次向高层次攀升的过程,当人们低级阶段的生理需要和安全需求得到满足以后,就会向中级阶段和高级阶段需求转变,且每种需求不因需求层次的发展而消失,各阶段的需求层次相互依存、相互重叠。

2.1.3 市场营销战略理论

制定正确有效的企业市场营销战略,是研究分析和制定正确市场营销决策的出发点,从市场营销和企业战略方面看,市场营销是建立、传播、交换市场供应物的行为制度和过程,企业战略则是用来扩展企业核心竞争力,获取竞争过程行有利态势综合协调性的承诺以及行为。

战略营销是营销管理发展后的延展,是营销原理对国内特定营销环境适应后产物,用战略高度来认识营销,使用整体、长期观点来策划企业经营,企业营销成败决定企业存亡,所以要建立战略观念来发展企业,企业重大营销活动必须有营销战略思想的指引。

具体来说,营销战略是企业营销相关部门预测企业未来市场销售方向后,在充分权衡市场机遇、考量自身可整合资源的基础之上,明确市场目标,匹配营销

方法，通过以高效实施以及控制管理。

(1) STP 营销战略理论:STP 营销战略理论的核心要素包括市场细分、目标市场、市场定位，作为市场营销战略的核心理论，其内容包含了消费者驱动营销，即以消费者为核心，将消费者的消费数据进行分析之后作为营销决策的重要依据。在复杂的市场竞争环境中，公司为增加销售业绩，面对种类众多且需求差异的消费者，公司往往将整个市场看作为一个具有共同性质的市场，同时根据细分市场，制定可以有效提高利润的战略。

市场细分是公司依据大量消费者的各自需求，使用定量与定性的标准将整体市场划分成不同需求和差异化的子市场，每个子市场的购买内驱力都不相同。结合本文研究的康诺乳业有限公司现有情况，通过地理细分、人口结构统计细分、收入细分、社会阶层细分和心理诉求等方面进行细分，以求寻找到最佳市场结构。

目标市场是公司为满足其现有潜在消费需求的市场，通过市场细分之后被筛选出来产品和服务，其往往包含一个或者多个细分市场。在确定目标市场时，往往要参考市场细分的销售情况、市场竞争者产品布局情况、公司产能和未来目标等。

市场定位是公司在目标市场中所树立的区别于其他竞争者的、力求满足特定消费者需求的消费形象或产品位置，公司往往通过性价比定位、产品文化定位、特定人群定位等方式进行市场定位。在进行市场定位时，可根据公司产品特定的价值差异的竞争优势、品牌产品的价值主张、持续的监控消费者需求变化做出产品定位的调整。

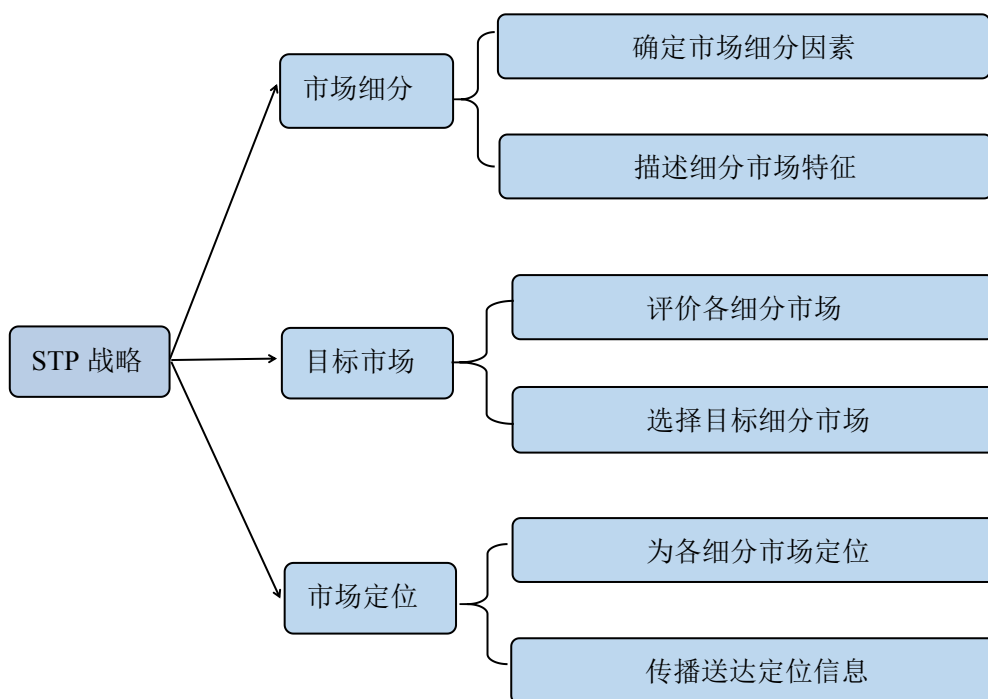


图 2.2 STP 营销战略理论

(2) 4P 营销组合理论：4P 营销理论最早由杰罗姆·麦卡锡发表在《营销学》一书中，该理论将不同类型的生产要素进行归类，总体分为产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion），后“地点”一词随着发展逐渐改为“渠道”。4P 是一种营销决策、分析营销状况、研究竞争对手和行业竞争时经常使用的一种理论和分析框架。产品（product）是公司生产出的产品对消费者需求的满足，包含了生产产品的种类、包装等，其策略应是为消费者满足现实世界中的任务，生产对顾客有价值的产品是营销的基础。价格（price）包含产品定价、价格调整等方面，价格是营销战略中关键因素。渠道（place）是一种利益分配机制，是顾客价值交易和交付的体系，往往产品到达消费者手中的“路径”越丰富越好，时间越短越好，良好的渠道往往为消费者提供获得价值的便利性，渠道同时也为公司提供促进销售、收集市场信息、匹配顾客、联系顾客、达成合作关系、公司资金融资、承担公司风险等。促销（promotion）通过产品信息的传递，找到合适的顾客，把消费者想要的产品和服务推送至消费者，通常公司常常采用媒体进行宣传，也通过产品促销活动进行信息传递。

2.2 营销战略分析工具

2.2.1 PEST 宏观环境分析

PEST 宏观环境分析是对宏观环境因素作出分析，不同行业根据公司企业的自身特点和经营需要，对政治（Politics）、经济（Economy）、社会（Society）、技术（Technology）四个主要方面因素进行外部环境分析，其意义主要是使公司企业了解并认识外部环境因素对战略目标和战略选择的影响并以此制定战略。

政治法律环境一般包括政治力量对公司企业生产经营的影响，比如法律法规、政策倾向等。

经济环境主要包括宏观和微观两个方面，宏观表现在人口数量的增长趋势、国家 GDP 的增长、国民收入等，微观主要表现在消费偏好、收入水平等，这些因素直接决定着公司企业的市场规模。

社会环境因素包括一个国家或地区居民消费者文化水平、宗教信仰、风俗习惯、价值观念等，社会环境因素会影响居民消费者对商业活动的认可的态度。

技术环境因素主要是公司企业对所处行业所掌握的发明专利、新技术、新工艺以及对所在市场带来的技术革新以及开发出新领域市场的技术运用等。

2.2.2 波特五力模型分析

20 世纪 80 年代迈克尔·波特提出五力模型，该模型认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合影响产业布局和发展。五种竞争分别是：潜在竞争者的威胁、现有企业间的激烈竞争、购买者议价的能力、供应商议价的能力、替代品的进入。

无论是传统制造业、工业或是现代服务业，国内产业或是国际产业，亦或者是合作间的产业竞争等都将体现在上述五力分析模型上，因此，此模型是战略分析的重要基础工具。

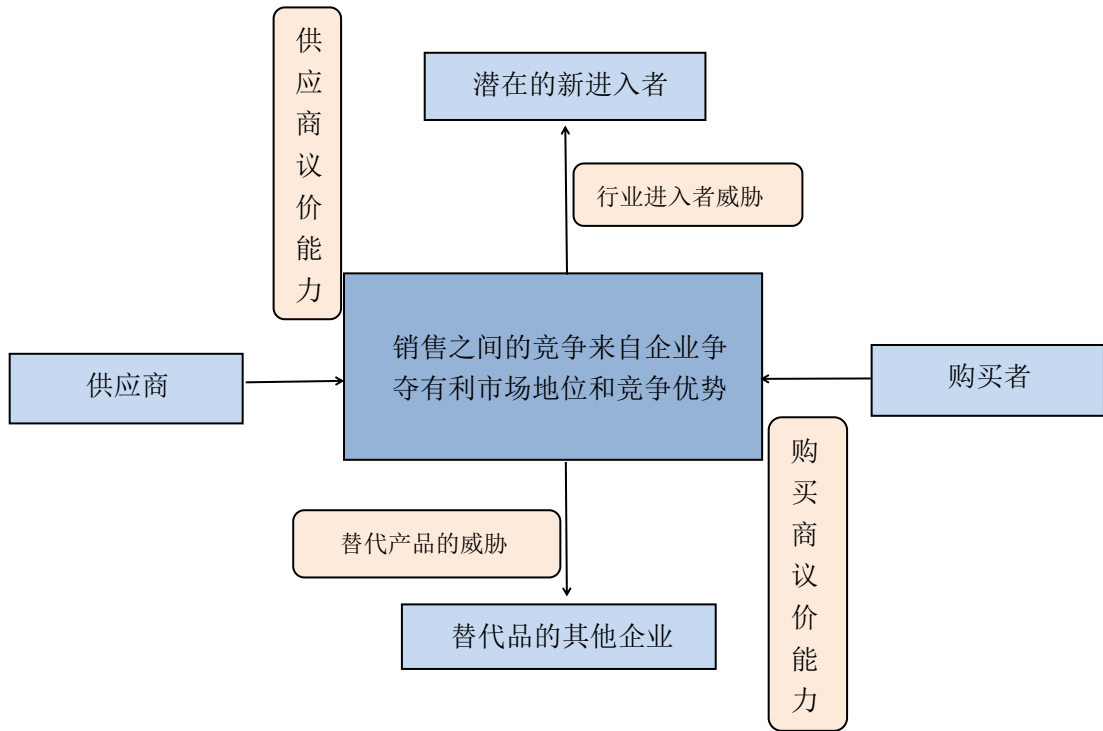


图 2.4 波特五力模型

2.2.3 SWOT 分析

SWOT 分析法是美国管理学教授韦里克在 20 世纪 80 年代提出的关于通过对公司企业所处的优劣势、机会和威胁的四个维度进行分析，同时通过深入的拆解与分析，剖析公司企业内外部条件，从企业组织的优劣势、面临机会与威胁入手，研究公司企业的实际状况。SWOT 分析实现了事物内在因素的量化和定性分析，结合企业内外部环境 and SWOT 矩阵，帮助企业制定科学的战略决策。

表 2.1 SWOT 分析模型

	优势：S	弱点：W
机会：O	SO 战略 发挥优势 利用机会	WO 战略 利用机会 消除弱点
威胁：T	ST 战略 利用优势 回避威胁	WT 战略 减少弱点 规避威胁

3 康诺乳业有限公司面临的营销环境

3.1 宏观环境分析

3.1.1 政治法律环境

近些年，国家对乳制品安全监管力度不断加强，从生产原奶、收购加工、冷链存储、冷链运输的相关管理办法，再到乳制品添加剂和生产工艺的标准以及包装标识等都有非常明确的规范。随着我国乳制品行业不断发展，现代牧业和优质乳业融合将成为未来发展重点^[29]。为了刺激乳制品行业发展，我国相继出台了多份文件，如《加强乳制品质量安全工作的通知》和《乳制品质量监督条例》等都在为乳制品行业健康稳定的发展保驾护航。2025 年，河北明确计划全面实行乳业振兴，在全国率先实现乳业现代化，力争生鲜乳产量达到 1000 万吨，乳制品产量力争达到 760 万吨^[30]。

表 3.1 近年来国家出台多项乳业发展规划方案、政策条例等内容

时 间	发布部门	规划方案/政策条例	内 容
2013年6月	食品药品监 管总局、工业 部和信息 化部等	《关于进一步加强 婴幼儿配方乳粉质 量安全工作的意见》	通过强化监管、综合施策，全面提高我 国婴幼儿配方奶粉安全水平，维护人民 群众切身利益，提振消费信心，促进乳 制品产业振兴和健康持续发展。 优化区域布局；发展奶牛标准化规模养
2016年12月	农业部、国家 发展改革委 等	《全国乳业发展规 划2016年-2020年》	殖；推动乳制品加工业发展；加强乳制 品质量安全监管；加快产业一体化；打 造国产乳制品品牌；加强良种繁育及推 广；促进优质饲料草料生产等。 将乳业品牌建设与乳业振兴发展紧密 结合，形成创品牌、推品牌、护品牌发
2019年3月	农业农村部	《乳业品牌提升实 施方案》	展机制，培育出一批有影响力力的产品 品牌、企业品牌、和区域公用品牌，使 国产奶品牌深入人心。加大政策支持， 加大在投融资、生产要素供给、政策扶 持等方面的优惠力度。
2021年12月	国家发展和 改革委	中国乳业“十四五” 战略发展指导意见	在乳业产业链建设、乳制品质量监管、 乳制品品类发展方向和品牌建设方面 提出了要求。

3.1.2 经济环境

“绿色 GDP”概念的提出表明着我国经济发展模式开始转变，国务院提出的国民经济增长目标已放缓至 6%，同时明确指出将更加注重 GDP 的结构和质量。贸易战给全世界经济带来了沉重的影响，但我国总体 GDP 仍在增长。宏观经济发展速度放缓会使市场的需求下滑，消费者节约开支的心理会在一定程度影响到市场的发展，但随着经济的增长，2019 年人均可支配收入为已超过 30000 元，受内需拉动，国内消费潜力不断释放，人均消费支出也相对应增长，2021 我国人

均消费已超过 20000 元。从乳制品行业来看，自 2017 年开始，中国的牛奶产量持续上升，截止 2020 年中国牛奶产量为 3440.14 万吨，同比 2019 年增长 7.4%，初步估计我国经济发展速度放缓不会对乳制品这类生活必备商品产生过多的影响^[31]。

据统计，近年来中国乳制品加工销售收入持续增加（如图 3.1 所示），2019 年我国人均消费生鲜乳 35.8 公斤，较 2015 年增长 4.9 公斤，但发达国家乳制品每年的消费量均值约为 110KG，中国消费量人均值占比不足发达国家 30%，随着经济发展的增长，我国乳制品消费空间仍将广阔^[32]。

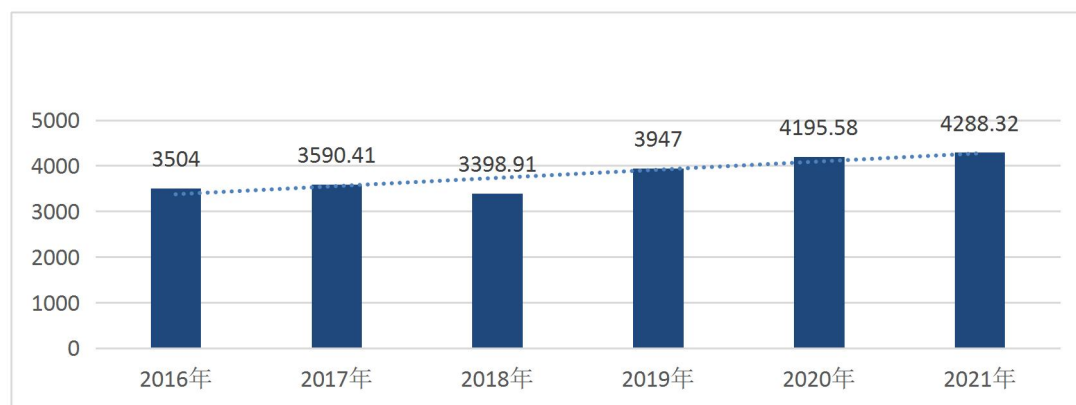


图 3.1 2016 年-2021 年中国乳制品加工销售收入统计（单位：亿元）

3.1.3 社会文化环境

人口的规模直接影响消费市场规模，同时年龄与社会结构对营销渠道的影响巨大。中国是全球乳制品消费第一大国，牛奶占各种乳制品比重达 95%以上。我国人口基数大，从 2015 年至 2019 年的趋势看，虽然增长速度放缓，但我国人口总量保持增长，仍有着不小的人口红利，同时需要抚养的少儿比例也同期也在增长，抚养少儿比例增加对乳制品需求的增长有一定的帮助。

从消费群体上看，农村消费乳制品与城镇相差较大，但全国乳制品人均消费水平稳步提升，消费者更看重乳制品的安全性，同时消费者获取产品信息的传播方式也发生了改变^[33]。网络口碑是大量存在，当下年轻人更多的通过获取产品的网络口碑信息来进行对比^[34]。从《2018 年中国消费者调查报告》中不难发现，越来越多的消费者通过商品网络评论口碑信息以及通过参考商品评价来减少购物带来的风险，其中的中老年消费者呈现增长趋势。现如今，崇尚健康已成为人们

购买商品的新风向，由于乳制品有着营养全面且丰富的天然品质，已成为众多消费者每日餐桌上的必饮佳品。伴随着越来越多的消费者把预算投入到健康饮食当中，未来乳制品行业的发展将长期利好^[35]。

3.1.4 技术环境

随着农业科学技术、生物科学技术的快速发展，为牧场育种、饲料种植提供了技术上的保障，不仅有利于提高牛奶产量，也有利于提高牛奶质量。

MOET 核心群育种技术在培育高产牛群中的应用，可以在奶牛种群中培育高产优秀奶牛，生物基因技术的发展也为奶牛的抗病性提供了一定的技术保障。乳制品生产计划和生产设备也在不断发展，包括超高温杀菌生产线、塑料包装牛奶生产线、家用包装杀菌牛奶生产线等。同时在生产高端酸奶时也出现了许多新型设备，如 GEA 乳清分离机、斯必克均质机等，为乳制品多样性的发展提供了科技支撑。

生物检测技术也运用到乳制品出厂前的检测当中，无机前处理室配备板式酶标仪 ZS-3，该仪器可做酶联免疫定性和定量检测，检测速度快，结果十分精准，有机前处理室，主要设备有离心机 SC-3614、氮吹仪 HGC、旋转蒸发器 RE52AA、超声波 SK、数显水浴恒温振荡器 SHA-C；以上设备主要用于产品发放之前对产品样品进行净化、过滤、提取，对产品进行三聚氰胺、农药残留、甜味剂进行全方位检测化验。光谱仪器也运用到检测中，比如 AFS-2202E 原子荧光光度计，能对重金属铅、铬、汞、砷等元素进行光谱进行分析检测。

先进的机械化挤奶设备和全封闭的冷链运输系统，原奶蛋白含量等营养指标、细菌总数等控制性指标更为安全，冷链物流技术运用在新鲜乳制品物流运输中，乳制品公司利用此项技术能保证全程冷链，避免出现高温“变质”^[36]。

乳制品检测实验室的运用不仅可以保证乳制品安全，还可以作为研发中心。通过营销部门收集到的市场信息，客户信息等，通过对产品小样和小试的不断改进，从而改善生产工艺。通过链接市场信息与研发从而对内部评审、指导试生产、技术指标等进行完善。

网络营销技术的推广常常给企业带来全新的市场机会，互联网对营销渠道的发展已经产生了巨大的影响。近些年来，伴随着信息网络技术的快速发展，消费

者在购买商品时的权利不断增大。消费者可以不受时间限制通过网络找到商品详细的参考和对比信息。在促销时，企业可通过网络信息随时关注促销的动态并进行调整；在营销渠道结构上，网络信息技术对原有渠道成员间的合作方式和权利结构均产生了深远影响，渠道成员之间通过信息网络实现了市场信息与客户资源的共享，这不仅提升了渠道中的成员交流的透明度和信任度，而且有效的增强了渠道竞争优势。

3.2 康诺乳业有限公司内部资源分析

3.2.1 公司介绍

河北省邯郸市康诺乳业建于 1997 年，2012 年荣获河北省农业产业化重点企业称号，康诺乳业有限公司地处河北省邯郸市经济技术开发区农产加工园内，厂区占地 300 余亩，注册资本 1.3 亿元，中国农业发展银行占其 38% 投资比重。在河北永年肥乡以及邯山区投资 8000 余万元，以公司农场基地联合经营模式，建造现代化养牛小区 12 个，存栏高产奶牛 5000 多头，同时制定统一饲养，统一防疫、统一配种的严格的管理措施，辅以先进的机械化挤奶设备和全封闭的冷链运输系统，使康诺原奶蛋白含量等营养指标明显优于国家标准，细菌总数等控制性指标达到更为严格的国际标准。

康诺乳业主要产品有巴氏杀菌鲜牛奶、酸牛奶、调味奶、常温纯奶（UHT 高温杀菌奶）、乳酸菌饮料共 50 余种乳制产品。其注册品牌“康诺”牌巴氏鲜牛奶和乳酸菌饮料分别为河北省优质产品、河北省名牌产品，康诺“K”商标 2016 年获得河北省著名商标荣誉。作为冀南地区巴氏奶生产、销售于一体的企业，康诺乳业的巴氏鲜牛奶、低温酸奶等主要产品生产线实现了科学布局，现有多款明星产品，如优智鲜巴氏鲜牛奶、菠小萝凝固型酸牛奶等。其高端子品牌酸奶吾岛 Öarmilk 现已进军北京和上海等一线城市，并已由完成数千万人民币天使融资，投资方为壹叁资本，首轮融资主要用于产品研发、供应链建设、团队建设、渠道拓展等。

2008 年“三聚氰胺”事件发生前，康诺乳业有限公司主要是做配送鲜奶入户单一业务，2008 年“三聚氰胺”事件发生后，作为河北仅有三家未检测出三聚氰胺的

其中一家乳制品企业，康诺乳业有限公司迅速抓住机遇，开始发展商超零售业务，同时依拖全产业链的主力明星产品“康诺巴氏奶”开始扩大生产规模。2009 年面对中国乳业劫后重生的惨淡，康诺乳业始终秉承为消费者提供新鲜、健康、营养丰富的牛奶，康诺乳业开始打造国家级巴氏奶生产示范基地作为新发展目标，康诺乳业在生产巴氏奶的过程中，采用国际先进巴氏奶杀菌工艺，最大限度保留牛奶中的活性物质。为了使更多消费者能够饮用巴氏鲜奶，公司投资建设牧场及生鲜乳加工项目，一期建设日处理 300 吨液奶车间，于 2020 年 6 月全面投产运行，投产后丰富了产品类别，满足了消费者对不同健康饮奶品种的需求。

康诺牛奶贵在营养，除传统的巴氏奶、鲜牛奶、原味酸牛奶以外，康诺乳业先后开发出一系列营养价值高市场反馈好的新产品，其中口味醇香的上品鲜牛奶，自然发酵的凝固型酸牛奶以及核桃、黄桃、草莓、红枣、沙棘等不同口味的乳制品，广受冀南地区消费者喜爱。作为冀南地区乳制品生产销售的龙头企业，康诺乳业于 2005 年 7 月率先通过 QS 国家食品安全认证，并先后荣获河北省食品安全知名品牌、河北省消费者信得过单位、河北省食品安全先进企业。截至 2021 年，康诺牛奶在邯郸、邢台、安阳、武安以及石家庄地区已形成 40 多万户忠诚消费群体。

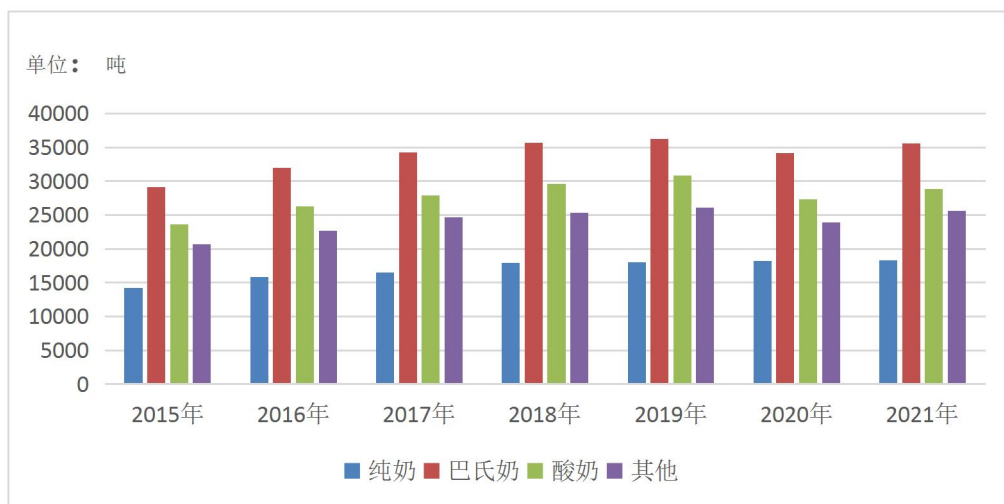


图 3.2 2015 年-2021 年康诺乳业产品销量图

3.2.2 公司组织架构

康诺乳业属于金字塔形组织架构（如图 3.3 所示），其优点在于金字塔组织架构可以保障营销策略的有效实施，易实现企业全产业链战略发展目标，从组织内部进行分工协作，从职责，权位进行具体设置，可有效形成全产业链系统结构体系，拥有更多的经营自主权，企业战略决策由董事长、总经理和各部门提供的市场信息、技术数据进行分析后决定，同时董事长深耕食品领域多年，有加拿大留学经历，从事过广告、网络运营、汽车租赁等行业，决策能力出众。同时经营部直接面对市场竞争对手与客户，能够快速做出市场反馈，其缺点在于权力集中，下属自主活动性较小，参与决策程度低，基层信息传递至管理层易造成失真和传递不畅等。

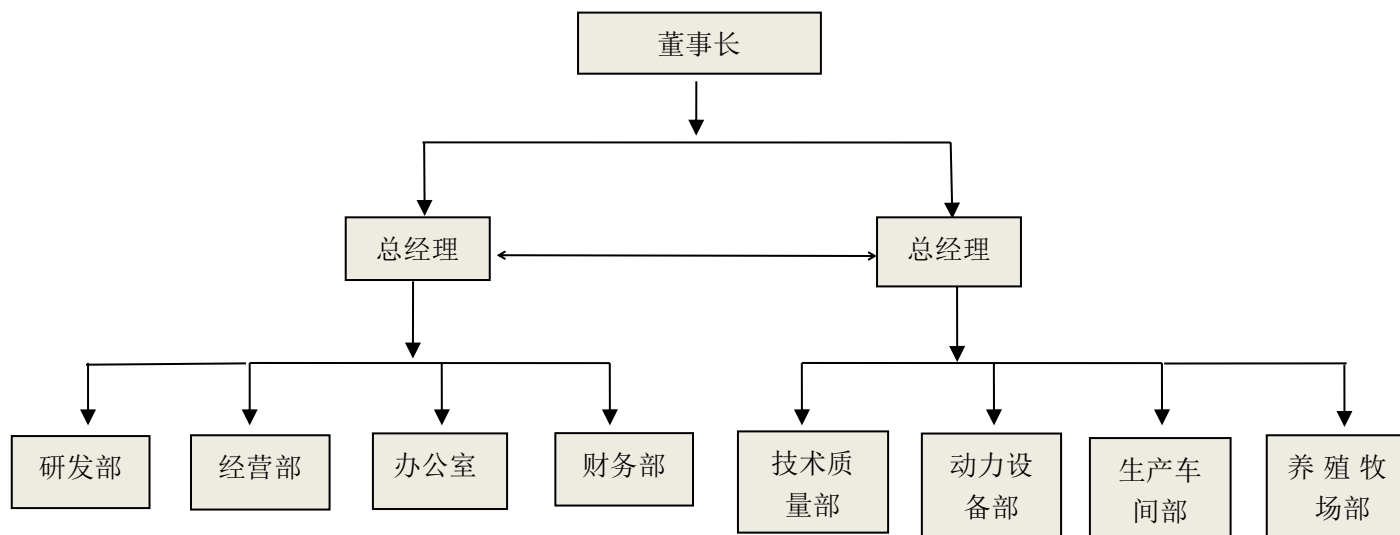


图 3.3 康诺乳业组织结构图

康诺乳业有限公司在河北永年、肥乡以及邯郸邯山区以公司农场基地联合经营的模式，建造现代化养牛小区 12 个，存栏高产荷斯坦奶牛 5000 多头。截至目前，康诺乳业有限公司下设研发部、经营部、办公室、财务部、技术质量部、动力设备部、生产车间部在职人员 725 人（如表 3.2 所示）。

表 3.2 康诺乳业各部门人数

序号	部门	工人	技术人员	管理人员	服务人员	合计
1	研发部	11	2	2	0	15
2	办公室	4	2	2	3	11
3	财务部	5	2	1	0	8
4	经营部	298	5	7	0	310
5	生产部	142	8	3	0	153
6	技术质量部	56	7	3	0	66
7	动力设备部	20	4	1	0	25
8	生产车间	87	5	2	0	97
9	牧场牧场部	30	7	3	0	40
10	总计	656	42	24	3	725

数据来源：康诺乳业有限公司经营部

3.2.3 公司研发能力

康诺乳业 1997 年由液态牛乳入户配送起家，是首家冀南地区生鲜袋装牛奶配送入户的企业，康诺乳业拥有从奶牛育种、奶牛免疫、饲料严选、喂养管理、原奶采集、原奶验收、原奶净化过滤、冷却储存、净乳、杀菌（巴氏杀菌或高温杀菌）、冷却（发酵或添加菌种后发酵）、搅拌、包装、成品检测、入库冷冻、冷链配送商超或入户等较为完整的产业链结构，同时康诺乳业花费近亿元引进德国 GEA 分离机、美国斯必克均质机等国际先进生产设备，用于提炼牛奶中的乳清蛋白用于制成高端酸奶，现有技术可以使用牧场奶源生产出每百克含 9 克乳清蛋白的高端酸奶，比市面上普通的酸奶产品高出三倍左右。在乳业市场激烈的竞争背景下，康诺乳业销售业绩和公司规模逐年增加，这与较高的研发能力和新工艺密不可分，康诺乳业非常注重产品研发，在走访调查中发现公司员工、管理层普遍认为研发出更加安全和健康的产品始终是其发展的核心和关键。

3.2.4 公司营销能力

康诺乳业从 1997 年创立之初，快速占领河北省邯郸市丛台区、复兴区、邯山区、邯郸县袋装鲜奶配送领域空白市场，提出“让新鲜到家”的营销品牌战略，

同年开始在河北邯郸出租车、公交车投放车体广告，以迎合新鲜、快速的广告理念。

2002 年康诺乳业入选河北省邯郸市早餐工程定点企业，开始在各早餐网点进行销售，推出袋装奶从养殖场送达至消费者手中 10 小时温鲜奶营销，受到一定区域内消费者的好评。

2008 年受三聚氰胺的影响，河北乳业龙头“三鹿”退出市场，康诺乳业抢抓机遇，凭借自身牧场和全产业链的优势，迅速抢占冀南地区商超市场，并提出“用心做好奶”的品牌营销，使企业销量增长迅速，提升了品牌价值，现如今已入驻冀南地区多家大型商超和社区便利店，并在 2017 年开始在冀南地区商场、公园、高校、医院、社区等布局“极鲜达”自主贩卖机，且近年增量明显（如图 3.4 所示）。

经过三聚氰胺事件的影响，2013 年开始形成了以蒙牛、伊利、君乐宝、光明等为龙头乳业巨头分立的局面，高温杀菌奶占据着市场的主要份额，市场竞争压力大，此时康诺乳业开始主打国际主流的 85℃ 巴氏杀菌奶，全程冷链配送，并提出优质奶只能是本土奶品牌营销。

2019 年康诺乳业引进 GEA 乳清分离机，借助自身牧场奶源的优势，开始打造高端酸奶吾岛Öarmilk，该产品每 100 克酸奶含 9 克天然高蛋白，高出同产品蛋白 3 倍之多，通过高品质零添加的理念，前期吸引了一批健身爱好小众人群。吾岛Öarmilk 酸奶斩获 2021WFA(全球创新食品评鉴大赛)酸奶和乳酸菌饮料奖。

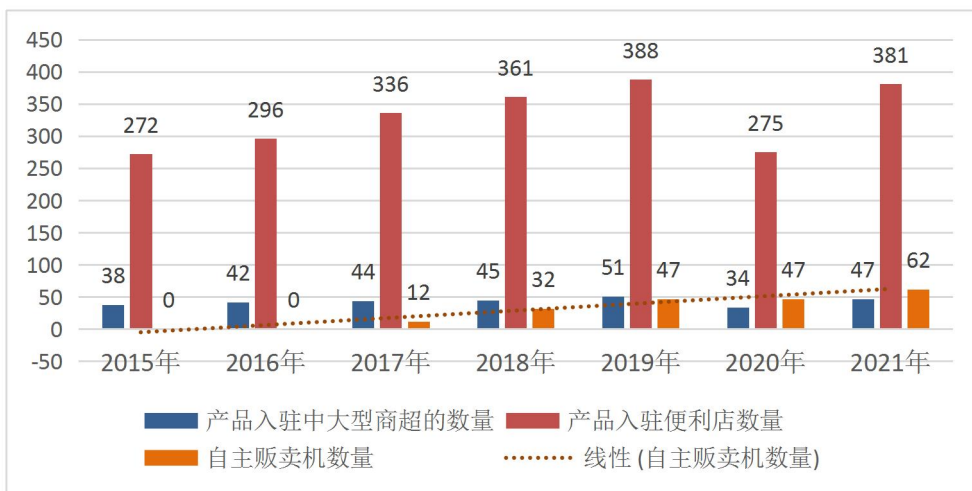


图 3.4 康诺乳业进驻商超、便利店、自动贩卖机数量图

3.2.5 公司财务管理能力

纵观康诺乳业近年的发展，其财务管理能力较为稳定，净利润涨幅不大，净利润保持在 2500 万左右，说明发展有一定的瓶颈，具体财务数据如下表：

表 3.3 康诺乳业有限公司 2015-2019 财务指标汇总表（单位：万元）

	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
营业收入	52634	55563	59735	61064	63927	57540	60712
营业成本	39685	39886	48503	42361	43562	44873	45344
营业税金及附加	79.6	100.4	132.3	78.5	67.66	63.7	65.1
营业费用	6831	7562	8011	7865	7531	8239	8457
净利润	2693	2531	2589	2736	2862	2371	2427

数据来源：康诺乳业有限公司 2015 年-2021 年度财务报表

通过分析康诺乳业近 7 年的销售数据可以看出，康诺乳业营业额呈现逐年递增，但递增幅度较小，营业收入从 2015 年的 5.2634 亿元平稳增加至 2019 年的 6.3927 亿元，后至 2021 年的 6.0712 亿元，2020 年营业收入虽有所下滑，但整体销售收入处于小幅上升的趋势，如图 3.5 所示：

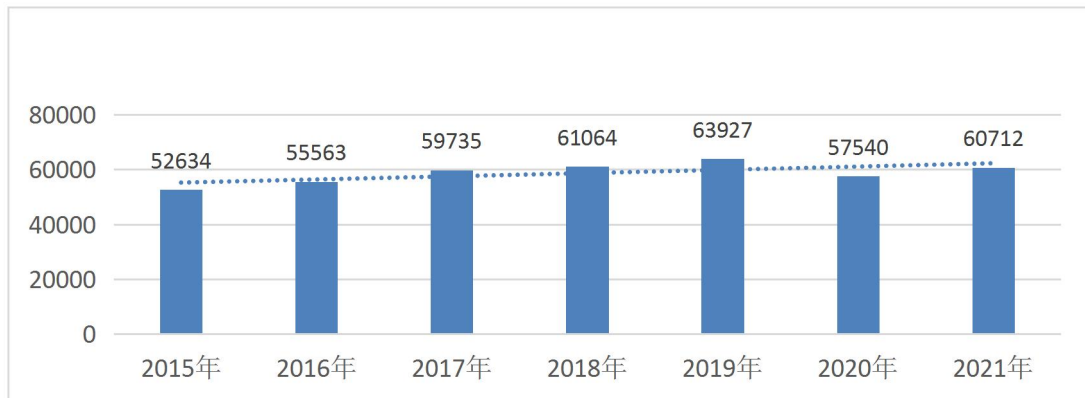


图 3.5 康诺乳业 2015 年—2021 年销售额（单位：万元）

3.3 行业竞争环境分析

3.3.1 供应商议价能力

康诺乳业食品公司从源头抓起，在河北省邯郸市永年区、肥乡区以及邯山区投资 8000 万元，以公司牧场基地联合经营模式，建造现代化养牛小区 15 个，存栏高产奶牛近 5000 头，产奶量高，产品种类产量丰富，具有冀南区域内完整的冷链运输能力，养殖生产与供应运输一体化，原料奶的自给自足，实现了 100% 奶源可控价格基本达到了最低，成本优势明显。

3.3.2 购买者议价能力

家庭和个人是乳制品消费主力，因此居民区附近的便利店和商超成为人们购买乳制品的主要地点。在我国广大农村地区，人均乳制品消费量难以与城镇居民相比。消费者通常会倾向于选择品牌大、市场上产品多、广告熟、性价比好的乳制品厂家，如蒙牛、伊利、君乐宝。据调查显示，中国乳制品消费者的首要考虑因素是产品质量安全，之后才会考虑品牌、味道等其他因素^[37]，对价格的变化反应不大。对于一般消费者来说，乳制品品牌的选择主要是受到电视广告、商超现场促销等的影响，特别是超市的促销活动在刺激消费者购买乳制品时作用较大。随着网络的高速发展，传统的电视媒介受众越来越少，投放电视广告的效果越来越不理想，人们开始在网络中接触到更多的乳制品品牌，同时物流的快速发展使小众品牌的乳制品不再受地域的限制，这也使得人们在选购乳制品时更加理性与客观，传统的广告和促销活动宣传效果也开始大大减弱^[38]。在本地乳制品企业方面，借助良好的距离优势，其产品往往更符合本土消费者的口味，同时消费者在购买本土品牌时普遍认为本土奶更加新鲜，特别是在选择低温鲜牛奶时。从这个角度上分析，消费者议价能力较弱；但随着国内大型乳制品企业通过重组收购、整合兼并和冷链铺设等一系列奶源本土化的战略运作方式，将快速缩短与本土消费者的“物理距离”，在此过程中一些本土中型乳制品企业为转移市场压力，往往选择与大型乳制品企业进行合作，这无疑将给消费者提供更广泛的选择，增加消费者的议价能力。以上可以看出，消费者数量增长的同时，消费也变得更

加理性，乳制品也逐步面临顾客砍价能力的威胁。

3.3.3 潜在进入者威胁

中国城市人口多且集中的特点决定了各大乳制品企业呈现区域和销量互补的局面^[39]。从各种品牌的乳制品的特点和产量来看，存在竞争但更多的是互补关系。其中康诺乳业有限公司主打巴氏奶、本土奶，巴氏奶和本土奶受地域条件的制约且有当地农业政策的支持，康诺乳业在冀南地区一定范围内提供的商品几乎都是日常消耗品，其品质优异种类齐全。潜在进入者前期需要大量的资金投资建设厂房、采购设备、选种养殖、冷链配套、机械加工、产品杀菌、品牌宣传等，管理水平要求高，同时受“三聚氰胺”事件的长期影响，品牌壁垒较高，因此潜在进入者威胁较小。

3.3.4 替代品威胁

未来消费者在的乳制品上的资金花销，仍将以牛奶为主。较前些年含乳饮品等一些乳饮料对牛奶产生了轻微的取代作用，但经过市场的考验，市场上的含乳饮品热度渐消，究其原因，其牛奶与乳饮料等相关产品在商品的属性类别上有根本性的差别，牛奶在营养和保健功能上较含乳饮料有着不可比拟的优势，乳饮料的销售多是借助“乳”字开展，实际乳含量极低。随着消费者对产品辨别能力的提升，乳饮料的消费者终将回归于牛奶，而饮料同牛奶不属于同类产品，竞争关系较弱。同时市面上虽然出现大量的奶茶店，但优质奶茶的核心原料还是牛奶。很多消费者对二者的功能性不能够明显的区分，在一定程度上取代了乳制品的市场份额，可见乳制品行业也面临着所谓替代品多样化的威胁，但随着“反式脂肪酸”、“过量摄入糖类”对身体有害的信息宣传深入消费者，未来注重健康的消费者将逐渐回归。值得注意的是，市面上开始出现主打高膳食纤维、0 蔗糖的植物奶，如来自瑞典的燕麦买品牌欧力特（OATLY）、伊利的植选燕麦奶、豆乳奶，其主要原料为燕麦、大米、大豆、杏仁、榛子等，含有一定的维生素、膳食纤维和矿物质，对乳糖不耐受、低脂需求、素食主义的消费者有一定的吸引力，同时燕麦奶跟咖啡结合正好可以缓解咖啡“苦”的特性，但在钙、蛋白质、饱和脂肪、维生素 D2 等物质含量上植物奶的营养价值远不及牛奶。

3.3.5 现有企业间的竞争

一线龙头乳制品企业扩张速度快，其工厂基本涵盖了人口密集的地市。资本市场涌入了乳制品行业，但主要集中于拥有产业上游奶源的乳制品企业，并助其占据国内奶源市场后快速覆盖销售渠道，乳制品行业的寡头竞争趋势日趋明显。根据康诺乳业目前的市场规模，竞争市场主要为河北省及冀南周边地域。近年来，河北省的牛奶及乳制品产量一直保持在全国市场 13% 的占比，产量连续 6 年全国第一，君乐宝、蒙牛、伊利以及新兴品牌认养一头牛也纷纷在河北建厂，其中君乐宝在河北建厂 16 家，蒙牛 5 家，伊利 3 家、认养一头牛 1 家。常温奶销售上以蒙牛、伊利、君乐宝为龙头，其它乳制品企业很难分到一定的市场份额。同时河北省乳制品企业布局较为集中，从各市区空间布局来看，主要集中在张家口中北部、石家庄、保定、唐山、邯郸中东部等，在河北省 114 家乳企业中，石家庄 25 家、保定 17 家、衡水 15 家、唐山 13 家、张家口 13 家、邯郸 10 家、邢台 9 家、沧州 5 家、承德 5 家以及廊坊 2 家。其中，19 家注册资金在 1 亿元以上的乳制品企业分布在石家庄（6 家）、衡水（3 家）、唐山（3 家）、张家口（3 家）、邯郸（2 家）、保定（1 家）、邢台（1 家）^[40]，虽然乳制品厂商较多，但基本上销售区域都在其固定的区域范围内，对康诺乳业的现阶段发展尚未形成较大威胁。在市场细分领域，康诺乳业虽然占据着每日配送巴氏奶的优势，但整体增长率却远落后于同行业。

在冀南地区市场传统竞争对手为乳业巨头蒙牛、伊利以及河北本土乳制品企业君乐宝。新型品牌认养一头牛联动抖音电商以溯源营销的方式，逐渐出现在冀南地区消费者视野中。

蒙牛与伊利：蒙牛伊利作为中国两大乳业巨头，分别占据着全国 26.4% 和 21.6% 的乳制品市场，2021 年蒙牛营收额 881.42 亿元，同比增长 42.6%，伊利营收额 1101.44 元，同比增长 23%。液态奶仍是蒙牛伊利竞争最为激烈的市场。伊利纯牛奶、金典纯牛奶、安慕希常温酸奶系列产品年销售额均超 200 亿级。同时蒙牛伊利在河北建厂（蒙牛 5 家，伊利 3 家），高温杀菌纯牛奶占据着冀南市场近 70%，康诺乳业在 2008 年至 2014 年间曾布局高温杀菌奶，但由于在商超竞争压力过大，康诺乳业逐渐将重心转向全产业链布局下的本土巴氏奶。

君乐宝：君乐宝乳业成立于 1995 年，现有集团员工 1.4 万余人，业务范围

包括婴幼儿奶粉、低温酸奶、低温牛奶、常温液态奶，在河北、河南、江苏、吉林等有 21 个生产加工厂，17 个现代化大型牧场。在河北三鹿“三聚氰胺”事件后，君乐宝快速完成资本扩张，迅速承接三鹿乳业多年打造布局的营销渠道，一跃成为河北乃至全国的乳制品龙头企业。君乐宝 2021 年在河北邯郸市大名县投资 4 亿元，配套牧场占地 1347 亩，存栏 1.2 万头奶牛，年产 8 万吨鲜牛奶，同时消耗周边 4 万多亩秸秆。

认养一头牛：笔者在市场问卷调查中发现新兴品牌认养一头牛正在进入消费者的视野。认养一头牛成立于 2016 年，公司在创立 3 年中完成了 10 亿元的销售业绩，认养一头牛在创立之初就着力打造养殖、加工、销售、牧场旅游的一体化生态链，并将品牌名称和营销理念紧密联系在一起，将营销重点从传统的“好牛奶”放置到“好奶牛”上，在大众心中建立“好奶牛”的品牌形象，并推出奶牛每天补餐 80 元饲料、直播奶牛听音乐、297 元至 1188 元的“养牛人”礼包等营销方式，认养一头牛的现有牧场 7 家，最大牧场建于河北衡水故城县，占地 318 亩，2021 年已签订上市辅导协议，计划 2022 年在 A 股挂牌上市。

3.4 SWOT 分析

基于营销管理存在问题及其产生原因和宏观环境、行业环境分析，采用 SWOT 法，对康诺乳业有限公司营销策略进行改进研究，分析康诺乳业有限公司经营内部、外部环境的优势、劣势、机会和威胁，从而提出康诺乳业有限公司的产品经营目标和产品定位以及产品营销策略、渠道策略等。

3.4.1 优势分析

康诺乳业优势如下：

(1) 拥有完整的乳制品产业链条。康诺乳业早期由政府牵头，与当地农产品种植业深度合作，现已拥有近 2 万亩的玉米青贮、苜蓿干草、高粱青贮、小麦青贮、豆粕等奶牛饲料原料回收基地，同时康诺推动饲草的种植、管理贮存，经过近 20 年的整合发展，制定了符合康诺乳业和当地田间优质青贮品种选育、田间种植管理、农收加工、贮存饲喂等详细的操作流程。

(2) 研发能力强。康诺乳业有限公司荣获国家级企业技术中心、全国专利

试点单位、河北省重点实验企业、农业农村部农产品技术研发乳制品技术研发中心等，2020年5月康诺乳业有限公司引进德国 GEA 维斯法利亚乳清分离机，用于提炼牛奶中的乳清蛋白制成高端酸奶，该设备全国目前仅有四台，在运行的仅两台。通过该设备可将牛奶中最具营养价值的乳清蛋白通过德国 GEA 维斯法利亚乳清分离机离心后进行再加工，使酸奶的乳清蛋白含量较之市面酸奶含量提升三倍以上，产品更加符合人体对营养的需求。围绕该设备可以制作种类丰富的高蛋白乳制品，使生产出来的产品区别于市面其他乳制品。

(3) 产品种类丰富。康诺乳业有限公司年消耗生鲜奶近 10 万吨，约四分之一用于各种酸奶的生产。康诺主要产品有巴氏牛奶、高温杀菌奶、酸牛奶、调味奶、乳酸菌饮料五大类，共 50 余种乳制品。截至 2021 年，康诺牛奶在石家庄、邯郸、邢台、安阳、武安等地区已形成 40 多万户忠诚订奶用户。

(4) 产品质量安全。作为冀南地区乳制品生产销售的龙头企业，康诺食品于 2005 年 7 月率先通过 QS 国家食品安全认证。2013 年获得食品安全放心企业。在 2008 年检测的河北 108 家乳业公司中，仅有三家乳业公司在相关产品中未检测出三聚氰胺，其中一家就是康诺乳业有限公司。

(5) 地理位置优越。根据奶牛养殖地域的不同，全国划分为东北和内蒙古产区（黑龙江、吉林、辽宁、内蒙古）、华北产区（河北、河南、山东、山西）、西北产区（陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆、西藏）、南方产区（湖北、湖南、江苏、浙江、福建、安徽、江西、广东、广西、海南、云南、贵州、四川）和大城市周边产区（北京、天津、上海、重庆）；2022 年第一季度华北产区的参测泌乳牛数最多，达到 50.4 万头，占总参测比例的 47.1%^[41]（如图 3.6 所示）

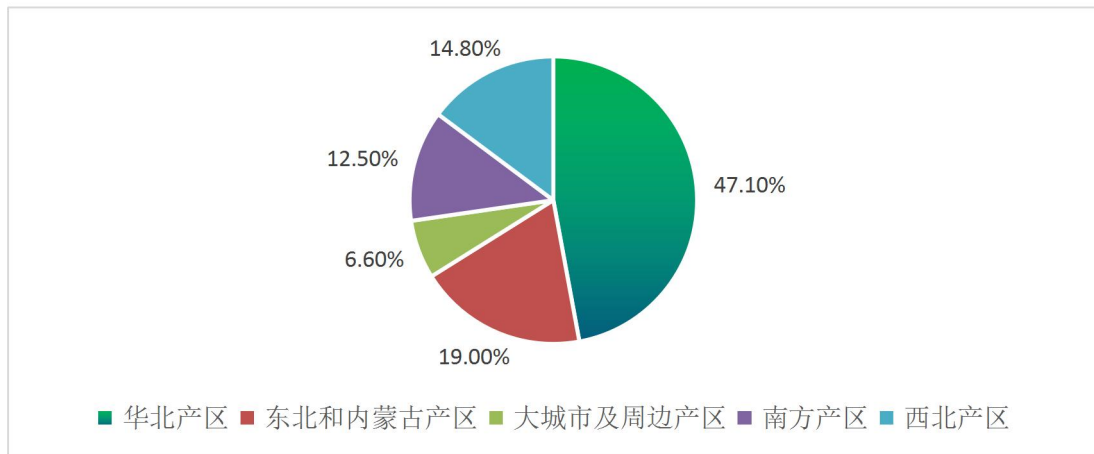


图 3.6 2022 年第一季度中国不同地区参测牛泌乳比例

康诺乳业有限公司地处华北产区，并且位于河北、河南、山东、山西四省交界处，交通便利，位于黄金奶源带，畜牧业发达，2019 年河北省奶牛存栏量 114.8 万头，生鲜乳产量 428.7 万吨，居全国第三，各类乳制品加工企业 114 家，年产 356.8 万吨，位居全国第一。

3.4.2 劣势分析

(1) 企业规模相对较小，市场占有率低。康诺乳业虽然在冀南地区属于大型乳制品厂，但从全国范围内的生产规模看，与知名同行业相比仍存在很大差距；康诺乳业的主要市场集中在冀南地区，而蒙牛、伊利、君乐宝等一线乳品牌仍在不断挤压区域型乳企业的生存空间，康诺乳业在规模方面明显处于劣势。

(2) 高端人才缺失。受地域限制，该地区大学高校和技术高校数量较少，招聘高校毕业的优秀管理型人才、技术研发型人才、产品形象设计人才、市场研究人才等较为困难。

(3) 营销能力弱。近年来，康诺乳业有限公司销售额虽稳定，但增长速度缓慢，相较于同行业的其他优秀品牌也反映出其发展缓慢、营销能力弱、战略不够清晰等问题。康诺乳业缺乏协同作战的能力，同时未形成整体营销的理念，没有市场全局观，缺少网络营销运营等。具体表现在新产品销售难度大，老客户维护成本高，新客户开发速度慢，营销成本高，在冀南地区外品牌知名度不高，产品包装设计感不足，整体包装辨识度不高，产品附加值低，没有形象代言人，产品文化内涵低等方面。

(4) 品牌知名度低。据市场调查发现，康诺乳业虽然成立于 1997 年，但品牌建设长期处于落后状态，康诺乳业的品牌价值没有得到充分的体现，仅在冀南地区有一定的知名度，且当地不少消费者在选择牛奶时依旧选择蒙牛、伊利、君乐宝等知名品牌。

(5) 销售渠道传统单一。康诺乳业仍保持传统的营销渠道，主要在冀南地区的美食林超市、阳光超市、社区时刻便利店、阳光便利店、订奶入户配送、自动贩卖机等进行销售。传统渠道往往是竞争最为激烈的，康诺在这些渠道中常常面临巨大的竞争。

3.4.3 机会分析

(1) 国家和地方农牧业政策扶植。乳制品行业是我国重点关注与扶持的产业，2019 年中央一号文件明确提出“实施奶业振兴”，同年河北印发《河北省奶业振兴规划纲要（2019 年-2025 年）》的通知，明确提出要振兴河北奶业经济的发展，同时邯郸政府对乳制品行业支持加大，其《邯郸市现代农业发展规划》强调乳业发展的战略地位，加之发展规划提出在奶产业链建设、乳制品质量监管、乳制品品类发展方向和品牌建设方面的扶植，一系列的政策颁布为康诺乳业的发展提供了良好的机遇。

(2) 巴氏奶市场发展空间大。作为世界乳制品的主流，巴氏杀菌奶在发达国家普及率均为 80%以上，其中美国更是高达 99%。从我国 80 年代后期开始，巴氏奶从市场占有率 90%降至目前的 20%^[42]。目前中国超市中绝大部分是高温灭菌纯奶（UHT 乳），保质期 1~3 个月。高温灭菌奶在 135~150℃ 高温进行灭菌，相比于保质期在 2-8℃ 条件下保质期仅 7 天的新鲜巴氏奶，虽然利于运输和保存，但营养品质大大降低，灭菌后的常温奶乳清蛋白质变性率为 91%，杯赛乳球蛋白变性率更高达 94.22%。随着乳制品产业链的不断升级与冷链运输的不断完善，巴氏杀菌奶势必会成为更多消费者的选择^[43]。

表 3.3 巴氏杀菌奶与常温纯奶（UHT 乳）营养对比

		巴氏杀菌奶	常温纯奶（UHT 乳）
乳蛋白	酪蛋白变性率（%）	影响甚微	影响较小
	乳清蛋白变性率（%）	10~20	60~90
	赖氨酸损失率（%）	1.8	3.8
	蛋氨酸损失率	1	34
矿物质	可溶性钙、磷损失	损失小	30%~50%变为不可溶
维生素	维生素 C 损失率（%）	10~20	20~40
	维生素 B1 损失率（%）	5~10	10~35
	维生素 B12 损失率（%）	5~10	15~30
	叶酸损失率（%）	7~10	20~35

数据来源：中国乳业协会官方公众号

(3) 高端酸奶市场发展空间大。欧洲市场商情公司 Euromonitor 的数据显示，

我国酸乳制品销售额将从 2012 年的 456 亿元增长至 2022 年的 2200 亿元，年复合增长率达 9.2%。酸奶在整个乳制品市场中的占比从 2014 年的 20% 上升到 2021 年的 23.6%，预计到 2024 年将进一步提升。市场规模的扩大，说明人们对于酸奶的需求越来越大。英敏特发布的《2020 年健康食品饮料成分洞察》显示，全球的消费者在享受美食的同时越发关注食品饮料的品质与健康功效，84% 的中国消费者表示愿意花钱购买宣称有益健康的高端食品饮料^[44]。从 2004 年开始，美国市场上出现了一个高品质酸奶品牌——乔班尼希腊酸奶，该品牌酸奶出现后至 2020 年的 15 年间，美国市场上 50% 的酸奶产品均成为了高品质产品，而目前欧洲市场上高品质酸奶产品达到了 40%，日本、韩国将近 30%。在世界范围内，人们对酸奶的需求已从之前普通工业化酸奶逐渐转变到如今对高品质酸奶的需求，且增长非常迅速，反观中国市场，该市场规模几乎为零。

（4）电商渠道和网络营销高速发展。随着电商经济的增长和网络营销模式的不断创新，传统营销模式正在发生着巨大的变化，康诺乳业应抓住机遇，增加网络营销、电商营销、网红营销的投入，尽快形成线上与线下联动机制，增加产品附加值，迎合市场需求，满足年轻人的消费习惯。

（5）网红营销的兴起与发展。随着抖音、快手、新闻头条、微信直播等网红带货的兴起，网红营销在 2020 年成为了主流销售渠道之一，网红往往在特定领域拥有稳定的粉丝，其自身特点往往对消费者游购物决策的影响能力，该影响力往往能够取得用户信任。网红营销可以根据特定领域其自身的影响能力和在网络世界广泛的知名度，在全国范围、乃至全世界范围内协助推广品牌或销售商品^[45]。

（6）2020 年新冠疫情发生后，人们追求更加健康的消费理念，由于专家的强力推荐，消费者对牛奶的需求增加明显（如图 3.7 所示）。

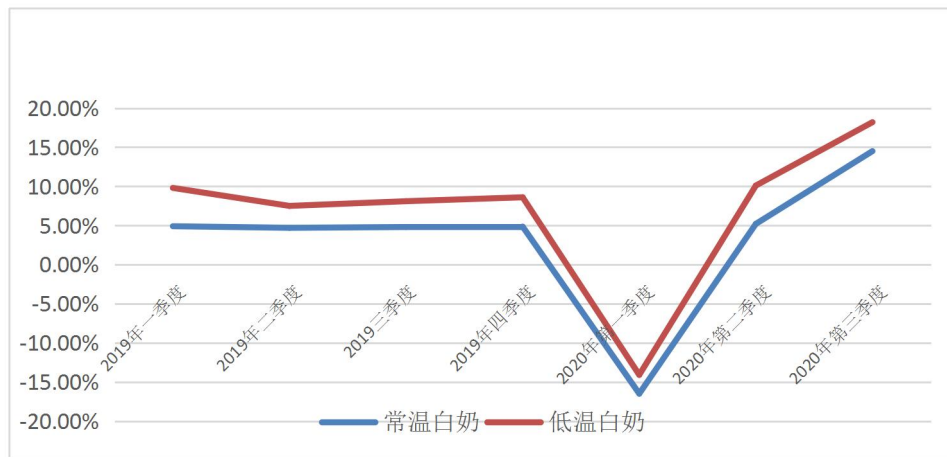


图 3.7 2020 年新冠疫情后白奶销量增速表

3.4.4 威胁分析

(1) 乳制品市场竞争激烈。河北从事乳制品加工企业已多达百家，其中日处理 1000 吨以上的企业占比超 60%，与此同时还有不少扩张的乳制品巨头企业在河北建厂或是正在筹建，康诺乳业有限公司不仅需要面对伊利、蒙牛、君乐宝等大厂的竞争，同时还面临着天香、新希望等本土乳制品企业的竞争，其发展和生存环境非常艰难。康诺乳业虽然主打巴氏奶，在冀南地域内有一定的固定群体和销量，但同时也受到了个体养殖或奶站提供价格低廉奶源的“铃铛奶”销售影响，据调查冀南地区农村购买“铃铛奶”、散装奶的比例高达 45%，这也进一步削减了康诺乳业的市场份额。在高温杀菌奶和酸奶等领域，其销量受蒙牛、伊利、君乐宝等行业龙头的影响较大，这些竞争对手往往营销策略完善，对市场信息反馈灵敏，使康诺乳业在营销中常处于被动局面。

(2) 国际品牌开始进驻国内。数据显示，2018 年中国从全球各地进口 296.3 万吨、136 亿美元的乳制品，比 2017 年分别增长 15.3%和 37.2%，位于我国进口食品进口中数量增长首位。而纵观 2009 至 2018 年的十年时间，中国乳制品进口量年均复合增长率达到 23.8%，这在一定程度上与国产乳业形成市场竞争^[46]，澳大利亚、新西兰、德国、荷兰等国家乳制品品牌通过大型外资商超渠道，如沃尔玛、家乐福、特易购等进驻到国内市场，优秀的境外奶源和低廉的价格会对康诺乳业有限公司造成潜在影响，国内乳制品品牌市场空间被压缩也将是一种趋势。

(3) 产业标准日趋严格。河北三鹿“三聚氰胺”事件后，国家出台一些列重磅措施整顿乳制品行业，国内市场环境得到的巨大的改善，与之配套的标准也越来越高，其中标准内容覆盖面广，包括在奶牛品种、养殖饲料、产品加工、包装标识、冷链运输等，已基本覆盖全产业链，但康诺乳业在基于全产业链生产模式下，行业标准的变化会带动整个链条的变化调整，这也进一步加大了企业的投入和经营压力。

(4) 乳制品行业同质化严重。近年来中国乳制品行业同质化现象越发严重，消费者选择余地越来越大，乳制品行业为占领市场往往采用打压价格牺牲利润换取市场份额^[47]，处于发展之中的康诺乳业有限公司迫于市场压力不得已采用降价促销的方式来销售产品，从而影响了利润和企业的发展。

3.4.5 矩阵分析

综合上述对康诺乳业的优势、劣势分析，结合 SWOT 矩阵分析列表（如表 3.4 所示）：

表 3.4 康诺乳业有限公司 SWOT 矩阵分析表

		内部因素	
		优势 S	劣势 W
	外部因素	1. 拥有完整的乳制品产业链条 2. 研发能力强 3. 产品种类多 4. 地理位置优越 5. 产品质量安全	1. 企业规模小，市场占有率低 2. 营销能力弱 3. 品牌知名度低 4. 销售渠道传统单一 5. 高端人才缺失
机遇 O	1. 国家和地方农牧业政策扶持 2. 巴氏奶市场发展空大 3. 高端酸奶市场发展空大 4. 电商渠道和网络营销高速发展 5. 网红营销的兴起与发展 6. 新冠疫情后专家力荐牛奶，消费需求增加。	SO: 积极发展战略: 1. 发挥全产业链优势，制定有效地全产业链模式下的营销战略。 2. 利用政府惠企政策和冀南地区地理环境优势，不断优化乳制品产业链建设。 3. 适度扩大巴氏奶、高端酸奶产品研发领域，丰富巴氏奶、高端酸奶相关产品线。 4. 强力构筑电商平台，打造网络、网红营销。	WO: 削减弱点战略 1. 高度重视营销，加强市场研究，拓宽销售渠道，利用电商、网络、网红等营销渠道提升产品知名度。 2. 构建营销团队，发展电商能力，发展网络、网红营销。 3. 基于全产业链的模式培育企业核心竞争力，从而提高企业效益。
威胁 T	1. 乳制品市场竞争激烈 2. 国际品牌开始进驻国内 3. 产业标准日趋严格 4. 乳制品行业同质化严重	ST: 规避威胁战略 1. 明确企业定位，充分发挥优势，强化市场细分，规避竞争威胁。 2. 充分发掘企业全产业链下模式下的与产品特点进行营销，突出品牌的独特性，提升品牌区域客户忠诚度。 3. 基于全产业链进行精细化管理，加强企业产业链条运营中的信息沟通。	WT: 防范威胁战略 1. 完善现有产品服务流程，稳定现有营销区域，提升客户信任度与忠诚度。 2. 持续严格把控产品质量，防止“黑天鹅”事件发生。 3. 合理制定产品价格，保障产品正常营销。

综合以上康诺乳业有限公司 SWOT 矩阵分析发现，未来康诺乳业在营销战略制定中，要发挥康诺乳业有限公司全产业链模式的优势，构建优秀的营销团队，充分利用巴氏奶、高端酸奶未来发展前景以及电商营销、网络营销、网红营销所带来的机遇，提升品牌知名度，规避劣势和外部的威胁，有效利用国家和地方农牧业政策扶植，尽早在激烈的乳制品市场中脱颖而出。

4 基于全产业链视角的康诺乳业有限公司营销现状及问题分析

4.1 康诺乳业有限公司营销战略现状

4.1.1 市场问卷与实地调查

(1) 市场问卷与访谈对象：市场问卷主要结合冀南市场对康诺乳业的营销现状进行基础数据分析。在市场问卷的设计上，以全产业链视角和营销战略理论为出发点，围绕冀南地区消费者对乳制品市场的消费情况进行问卷设计，以求为康诺乳业基于全产业链的营销改进措施找到解决方案（问卷详见附录 1）。

访谈对象主要是以康诺乳业内部员工为中心，在内部访谈过程中，考虑到受访者的工作内容、工作环境、工作年限、收入等多方因素，因此选取康诺乳业的研发部、办公室、经营部、财务部、质量技术部等不同部门的管理人员、工作人员进行了谈话（调查访谈详见附录 2）。

(2) 调查过程：通过乐调查网络问卷 APP 和微信，转发到冀南地区的微信交流群中，调查人群主要为在冀南地区生活的人群，共收集有效网络匿名答卷 100 份。在大型超市和便利店进行现场纸质问卷调查，发放问卷 50 份，收回有效问卷 30 份。为保证问卷调查的有效性，问卷的采取匿名的方式，发放随机。以上有效调查卷共计 130 份。

实地调查访谈在选择访谈对象时注重多年龄、多部门等多结构结合，以期全面梳理员工对康诺乳业的认识，查清康诺营销问题的脉络。访谈过程中对访谈人选、访谈意图、访谈问题、访谈时间本着完全自愿地原则，以还原内容真实性。实地访谈中有工作人员和管理人员，兼顾资深员工和新入职员工。管理人员是研发部副主任、办公室副主任、经营部部长、财务部副主任、质量技术部部长，基层员工包括经营部 5 人、技术质量部 2 人、动力设备部 2 人、生产车间部 2 人、养殖牧场部 3 人，以上管理人员和基层员工共计 19 人。

4.1.2 市场问卷数据分析

对收回的130份有效问卷进行数据统计与分析（如表4.1），其中女性消费者占比 52.30%，男性消费者占比47.70%，女性消费者略高于男性消费者；0-36 岁人数较多，占总人群的69.98%，职业划分中公共事业类与学生占比较高，两者共达54.62%，月收入5000元以下的占比 79%。

表 4.1 消费者调查基础数据表

类别	选项	人数	占比
性别	男	62	47.70%
	女	68	52.30%
年龄	16 岁以下	22	16.90%
	17-26 岁	31	23.85%
	27-36 岁	38	29.23%
	37-46 岁	17	13.08%
	47-56 岁	8	6.15%
	57 岁以上	14	10.80%
月收入	3500 元 以下	50	39%
	3000-5000 元	52	40%
	5000-8000 元	16	12.30%
	8000 元以上	4	3%
职业	公共事业类	35	26.9%
	私企	24	18.46%
	自由职业	11	8.46%
	退休	15	11.54%
	学生	36	27.69%
	其他	9	6.92%

数据来源：市场调查结果

在单选题康诺乳业知名度的选项中，43人购买过该品牌，占比33.08%，32人知道但没购买过该品牌，占比24.62%，19人经常购买该品牌，占比14.62%，36人不知道该品牌，占比27.69%；

在单选题康诺产品购买渠道选项中，36人选择上门订奶，占比38.30%，31人选择社区零售店，占比32.98%，19人选择在商超购买，占比20.21%，仅1人选择在电商平台购买，占比仅1.64%，7人选择其他，占比7.45%。

在单选题月均消费区间的选项中，0-100元有38人，100-200元有47人，200-300

元有29人，300元以上有16人；在单选题购买乳制品原因的选项中，49人选择营养，26人选择保健，19人选择养颜，19人选择助眠，7人选择时尚，10人选择其他；在单选题消费者喜欢乳制品类型中，39人选择常温纯牛奶，33人选择鲜牛奶（巴氏杀菌奶），26人选择常温酸牛奶，4人选择含乳饮料，5人选择其他；在单选题家庭消费人群选项中，58人选择孩子，32人选择老人，17人选择青中年，10人选择全家人，13人选择都不喝；如图4.1所示：

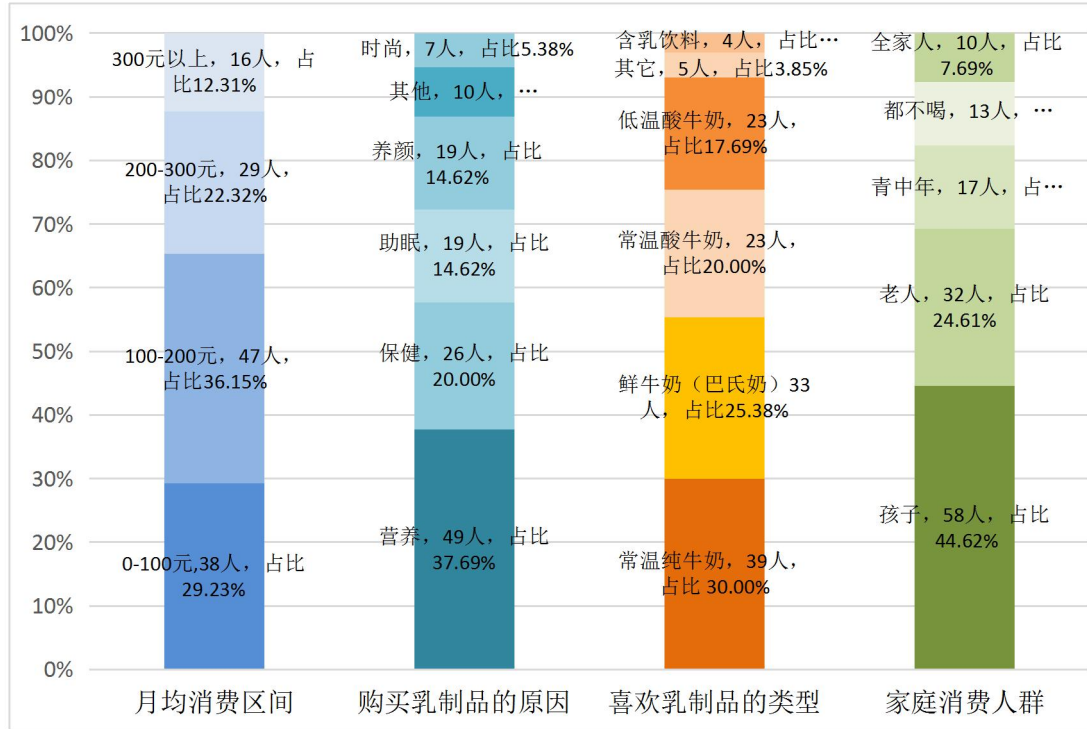


图 4.1 月均消费区间、购买乳制品原因、喜欢乳制品种类、家庭消费人群
市场调查统计

特别强调的是在调查问卷单选题的商业模式下的食品安全选项中，多数消费者认为全产业链模式下的食品更加安全。

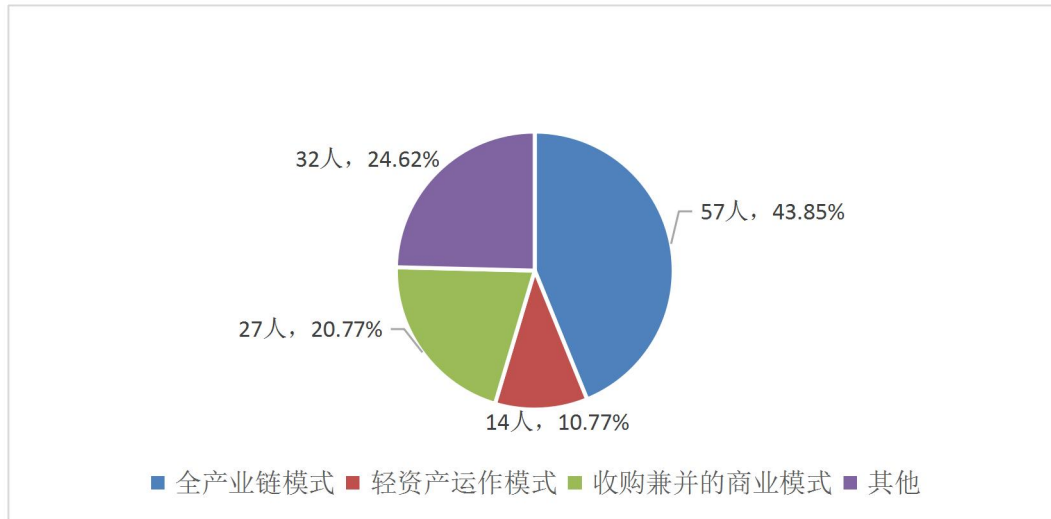


图 4.2 消费者对商业模式选择的市场调查

在调查问卷的多项选择题中，对购买乳制品的关注度、经常购买的乳制品品牌、现有乳制品市场产品的缺点、康诺乳业的促销方式、品牌宣传渠道、消费者业余爱好等进行了调查统计；

在消费者购买乳制品关注度的问卷调查中，选择品牌的占57.69%，选择营养和成分的占56.20%，选择新鲜程度的占51.54%，选择外观包装的占33.07%，选择价格的占31.54%，选择口感的占30%，选择产品功能的占26.15%；说明消费者在选择乳制品时，除了注重乳制品的营养和成分，其品牌和新鲜程度也是重点关注的因素。

在消费者经常购买的乳制品品牌问卷调查中，君乐宝占53.10%，蒙牛占51.50%，伊利占47.70%，康诺占25.30%，不固定占26.20%，其他占20.00%；说明在经常购买的乳制品品牌中，消费者更偏向于大品牌。在冀南乳制品市场中，康诺乳业虽然占据着本土奶的品牌优势，但消费者更偏向于购买国内一线品牌。

在现有乳制品市场产品缺点市场问卷调查中，产品相似、缺乏创新占44.62%，不够新鲜占40.77%，缺乏安全感占35.38%，购买不方便占34.62%，价格居高占27.69%，口味单一占23.85%，过度包装占13.08%，口感不好占9.23%，说明在现有乳制品市场缺点调查中，产品相似缺乏创新、不够新鲜、缺乏安全感、购买不购方便占据着重要的比重。

在康诺乳业促销方式市场问卷调查中，体验品尝占60.64%，促销人员推荐占48.96%，打折促销占44.69%，送赠品占22.34%，抽奖占2.10%，电商补贴占

1.06%，其他占 19.15%，说明在康诺乳业促销过程中，传统的促销模式比重较大。

在康诺乳业品牌宣传渠道市场问卷调查中，口碑相传占60.64%，社区商店占43.62%，商场超市占38.30%，广播电视占27.66%，网络平台占8.51%，其他占28.72%，说明在品牌宣传渠道上，口碑渠道占比最高，网络平台较低。

在消费者业余爱好市场问卷调查中，球类运用占43.85%，看电影、视频、刷刷占40.77%，摄影、旅游占36.15%，徒步、跑步、骑行占29.23%，唱歌、跳舞与阅读比例相同，为26.92%，健身占25.38%，电脑游戏占21.54%，其他占18.46%，说明在业余爱好的调查统计中，球类运动与电影、刷刷、视频类占比较为突出。

4.1.3 产品策略现状

康诺乳业经过 20 多年的发展，现阶段在冀南地区已基本建立了乳制品全产业链的生产模式（如图 4.3 所示），但在奶牛饲料方面，除自有 2 万亩的玉米青贮、苜蓿干草、高粱青贮、小麦青贮、豆粕等奶牛饲料原料回收基地，增产时供给有时会受到，导致奶源在一定程度上受饲料的制约，也会给生产成本带来压力。

康诺乳业有限公司主要产品为巴氏牛奶、调味奶、乳酸菌饮料、高温杀菌奶、酸牛奶五大类^[48]。巴氏鲜奶、低温酸奶主要通过配送入户的方式培养长期固定客户，常温纯奶、调味奶和乳酸菌饮料由于订购人数较少，往往是通过商超促销、零售便利店、“极鲜达”自动贩卖机进行销售。现阶段康诺与俄罗斯索尤兹斯纳布集团达成技术合作，可根据客户需求进行新产品技术开发，以促进产品升级。

现阶段康诺乳业面临较大的竞争压力，与全国乳业巨头君乐宝总厂直线距离 260 公里，同时康诺的全产业链中的冷链物流运输覆盖面较小，且主打产品巴氏奶受物流冷链和保鲜时长的限制，目前康诺乳业有限公司未来五年的产品策略主要是继续保持康诺品牌现有的地域覆盖，继续稳定现有的忠实客户，计划于 2023 年在邯郸市肥乡区农业园区建设万头奶牛牧场，提升产量，扩展康诺牛奶销售地域，增加冷链覆盖区域，同时为新兴品牌元气森林的乳品饮料代加工，同一线乳制品品牌君乐宝、伊利、蒙牛达成合作关系，为其提供优质奶源或为其进行代加工，酸奶方面依托吾岛Öarmilk 品牌逐步进军高端奶领域。

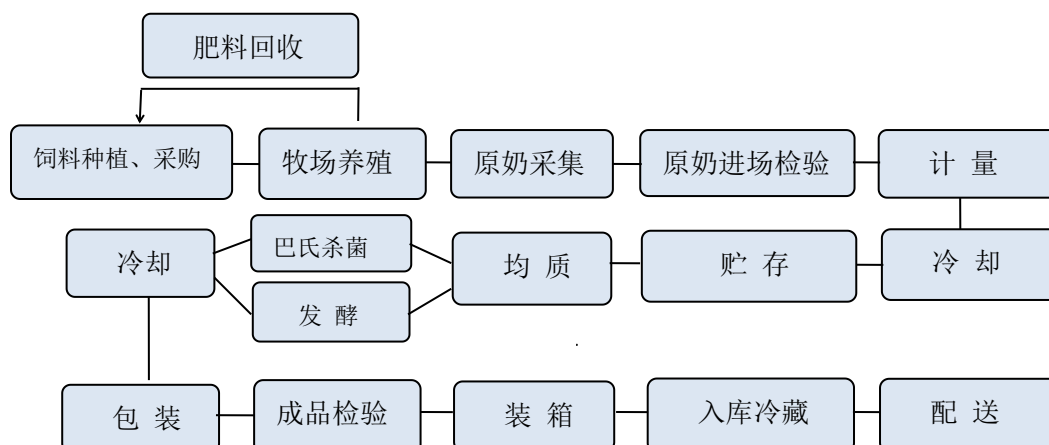


图4.3 康诺乳业全产业链生产简图

4.1.4 品牌策略现状

国内乳制品赛道同质化现象严重，品牌多，竞争大，投入品牌推广费用所带来的经济效益具有不确定性，因此康诺乳业并未选择在全国范围内进行品牌策划和市场营销，在品牌推广上较为保守。

在进行地域品牌推广时，未能突出全产业链的生产模式下产品的安全与可靠性，加之康诺的重心业务巴氏鲜奶的每日配送业务主要是牧场城市的周边，只有冷链配送才能适应巴氏奶的配送要求，推广时常将重心放在“本土奶”和“新鲜”上。但随着企业的发展，康诺乳业产品宣传定位仍主打巴氏奶，常温纯奶、酸奶系列没有固定的消费群体，其消费原因往往是自动贩卖机的便利性和商超的打折促销，消费者往往也不知晓康诺牛奶的全产业链模式下的安全优势。

面对目前的困境，康诺乳业寄希望于高端子品牌吾岛Öarmilk 酸奶高蛋白品质优势，沉淀出一部分原始用户，目标用户为中产以上、热爱健康生活方式人群，通过吾岛Öarmilk 上线淘宝、京东，铺设新零售便利店、高端商超等线下渠道，借助高端酸奶引导健康新消费领域圈层，打通全渠道，使康诺乳业的品牌整体推广，在全国范围内营造康诺乳业的知名度，从而带动其他产品的销售。

4.1.5 定价策略现状

经市场调研，如表 4.2 所示，康诺乳业目前多采用组合定价。康诺乳业在确

定产品价位时，常根据产品竞争压力作为定价的参考主要依据。康诺乳业巴氏奶的客户 85%以上为固定客户，康诺乳业以每瓶 227ML 巴氏鲜奶定价 3.5 元作为标准，高出市场袋装纯奶价格近 40%。

表4.2 康诺乳制品价格表及目标人群（单位：元）

产品分类	产品名称规格/ml	定价/元	销售目标人群
巴氏鲜奶	85℃杀菌巴氏特品鲜牛奶 227ml	3.5	学生、中老年
	鲜孚巴氏鲜奶 485ml	5.5	所有人群
	优智 DHA 鲜牛奶 227ml	3.5	学生、白领
酸奶	沙棘酸牛奶 180ml	1.5	青年
	优活优酪乳黄桃酸奶 180ml	2.0	所有人群
	黄桃益生菌酸牛奶	1.6	白领、中老年
	草莓酸牛奶 180ml	1.5	儿童、青年
	红枣酸牛奶 180ml	1.6	女性
	优活优酪乳原味酸奶（玻璃瓶装）200ml	4.0	所有人群
	原味酸牛奶（玻璃瓶装）200ml	4.0	所有人群
	椰小果酸奶	3.6	儿童、青少年
	无蔗糖凝固型酸牛奶 180ml（纸盒装）	4.5	低摄糖类人群
	果恋奶纯草莓酸奶 160ml	2.5	青年女性
	柠檬+燕麦酸牛奶 180ml（纸盒装）	5.0	中老年人群
	原味益生菌酸牛奶 180ml（纸盒装）	4.4	所有人群
	草莓奇亚籽酸奶 180ml（纸盒装）	3.7	儿童、女性
	快乐嘬嘬风味发酵乳 120ml	2.5	儿童
	益生菌酸牛奶 180ml（纸盒装）	4.5	女性
吾岛Öarmilk 无蔗糖发酵海盐酸奶 100ml（纸盒装）	12	热爱运动人群	
吾岛Öarmilk 无蔗糖欧洲鲜酪酸奶 100ml（纸盒装）	12	热爱运动人群	
常温奶	康诺纯牛奶枕包 220ml	2.4	所有人群
	康诺纯牛奶袋装 200ml	1.4	所有人群
	核桃奶 200ml	1.5	青年、老年
乳饮料	活力 E 族菠萝味 160ml	3	儿童、青年
	活力 E 族草莓味 160ml	3	儿童、青年
	活力 E 族水蜜桃味 160ml	3	儿童、青年

数据来源：市场调查结果

由于酸奶、常温纯牛奶等市场竞争压力大，康诺乳业在销售这些乳制品时往往略低于市场价格 10%-15%以求取得整体经济效益最佳，如表 4.3 所示；

表 4.3 康诺部分乳制品与其他品牌乳制品价格对比

部分酸奶、常温纯奶对标零售价格比较（单位：元）							
蒙牛纯奶	伊利纯奶	君乐宝遇	康诺	蒙牛	伊利	光明	康诺
硬纸袋	硬纸袋	见纯奶	纯牛奶	冠益乳	畅轻	畅优	益生菌
枕包	枕包	枕包	枕包	酸奶	酸奶	酸奶	酸奶
(200ML)	(200ML)	(200ML)	(200ML)	(180ML)	(180ML)	(180ML)	(180ML)
2.5	2.5	2.6	2.4	4.5	4.5	4.5	4.4

数据来源：市场调查结果

4.1.6 促销策略现状

康诺乳业常采用公交车车体广告和定期在社区、学校门口做促销活动，以及通过每周末大巴车免费接送参观牧场和厂房的营销方式，吸引了一批老年顾客在厂区直接购奶、订奶。在商超主要是通过康诺的导购人员对产品进行介绍，通过免费品尝、打折降价、送赠品的方式进行促销。

康诺乳业有限公司耗资数 150 万元打造了专属“康诺极鲜达”手机 APP，用户可以通过互联网下载“康诺极鲜达”APP，随时随地订购新鲜牛奶，享受康诺品质管控和客户服务，但经过调查，该款 APP 使用人数较少，加之康诺乳业广告宣传侧重人群为手机操作熟练度低的中老年人，其推广效果不及预期。

康诺乳业始终坚持“极鲜达”服务“六原则”（如表 4.4 所示），该服务使得消费者持续需求动机受到刺激，对消费者持续订奶起到促进作用。

康诺乳业开始逐步建立公共关系营销。自 2019 年 9 月份开始，康诺乳业营销逐步向校园市场发展，现已在冀南地区校园中日销量 2 万多包巴氏鲜奶。通过建立公共关系营销使得公众对康诺乳业有限公司的产品和经营理念有了更深的了解，也使得康诺乳业有限公司的产品能够按照计划进行销售。

表4.4 康诺“极鲜达”服务“六原则”

序号	配送原则
1	随时定，个性化配送
2	停/启、转、换、退，随时办理
3	少送、未送，双倍返还
4	产品质量双倍返还
5	晚送、错送=白送
6	住几楼，送几楼

数据来源：市场调查结果

4.1.7 渠道策略现状

康诺乳业有限公司在冀南地区现有社区营销中心 5 个、营销网点 17 个，主要承接巴氏鲜奶、低温酸奶配送业务。康诺乳业目前重点销售渠道是超市卖场、便利店等，超市卖场客流量较大，宣传、陈列效果好；但竞争激烈，经常以“天天平价”为定价基准，属于典型的价格盆地，因此经营成本高，利润点低。康诺乳业巴氏鲜奶销售渠道模式为 F2C 模式，即从工厂出场后通过冷链配送站，通过送奶员直达消费者个人的模式，这种模式省去了中间环节，但在前期培养客户时往往需要投入营销成本。

康诺乳业自 2017 年开始康诺乳业开始尝试在校园、商场、社区安装“极鲜达”自动贩卖机进行销售，自动贩卖机运营成本较低，产品往往以原价进行出售，近几年内数量增长趋势明显。

4.2 康诺乳业有限公司营销战略存在的问题

4.2.1 STP 战略存在的问题

结合市场问卷与实地调查，在现有条件下康诺乳业有限公司在 STP 战略的设计和執行中存在的问题主要为：

（1）没有依托全产业链选择全面的市场细分

康诺乳业的产品种类分散，传统特色比较明显，各种类产品均没有突出全产业链模式下的产品优势进行市场细分。产品的销售是市场的选择，但更多的是依据自身产品的优势来确定市场的，如果营销目标不明确就会造成产品不能有效的针对消费群体，难以吸引不同需求消费心理的顾客，造成销售下滑，造成公司资源的浪费。相较于其他同类企业，康诺乳业仅在冀南地区的巴氏杀菌鲜奶业务上优势明显，在常温奶领域生产销售都比较落后。同时，康诺乳业相应的产品销售的大部分液态奶产品线定位仍是经济型群体，经常会出现淡旺季产销失衡的情况，康诺乳业的常温乳业务长期处于该状态之下也未得到有效的改善，这直接或间接导致了企业口碑的丧失和部分客户的流失。因此在制定营销目标时要全方位考虑市场的实际情况，同时结合自身全产业链的优势制定出详细的目标策略。

（2）康诺乳业没有依托全产业链优势明确目标市场。

康诺乳业已具备全产业链雏形，全产业链在产品安全性、产品可控性方面有着不可比拟的优势。在明确目标市场的营销过程中，康诺仍停留在传统的观念当中，没有有效利用产业链前端的饲料喂养，产业链中端的牧场加工、冷链运输，产业链后端的服务等作为确定目标市场的营销导向。

（3）康诺的市场定位没有充分考虑竞争对手。

乳产品市场同质化严重且竞争激烈，康诺乳业在市场定位中并未充分考虑主要竞争对手的市场定位，造成与竞争对手较大范围的定位重合，从而导致在竞争过程中处于不利位置。相较于伊利的奥运营销和蒙牛的 NBA 冠名，以及君乐宝在张家口黄金奶源带打造的旗帜品牌奶源基地，康诺乳业在市场定位上的产品价值仍然停留在表层，抛开巴氏鲜奶和吾岛 Öarmilk 酸奶之后使得康诺乳业在其他产品诉求方面去同质化不明显。在娱乐营销、高科技营销发展理念下，依托全产业链，康诺乳业的市场定位延伸还有很大上升空间。

4.2.2 产品研发存在的问题

(1) 康诺乳业开发产品成本较高。康诺乳业 2019 年花费近亿元引进德国 GEA 分离机、美国斯必克均质机等国际先进生产设备，用于提炼牛奶中的乳清蛋白用于制成高端酸奶，该设备全国目前仅有四台，由于运营成本高全国在运行的仅两台。为确保牛奶品质，康诺公司投资 500 万元建立先进的检测实验室，购买价格超出市场价格 30%。

(2) 没有利用全产业链对产品可塑性强的优势。在全产业链模式下，由于在各个环节都可对产品进行把控，其最终产品往往具有企业独有的特点。但在市场调查的过程中，多数消费者反映乳制品市场同质化严重，康诺乳业的产品在市场中同样也未能幸免。康诺乳业除巴氏杀菌鲜奶奶在冀南市场上较为独特，其他产品同蒙牛、伊利、君乐宝等乳业龙头的市场细分均有重叠。

(3) 康诺乳业跨部门协作不够通畅。在全产业链视角下，产品研发是一项综合性的商业行为，需要各部门对产品拥有统一的产品目标，但在实际的生产当中常常缺乏统一的认识，比如康诺技术部常常认为产品各项指数达标就完成了公司任务，生产部则认为生产流程和工艺稳定就完成了公司任务，而销售部则关注产品销量如何，没有将统一的认识上升到产品提升产品整体质量之上和消费者餐桌之上；再比如在配送过程中，配送员往往只关心是否按时配送到奶箱，但并不考虑消费者何时取奶，特别是巴氏鲜奶和低温酸奶对温度和保质期有着严格的要求，夏天受天气温度影响较大。

4.2.3 品牌建设环节问题

品牌是公司发展的战略性武器。品牌经营的目标就是为公司创建强有力的品牌，并使之为公司带来市场份额和可观的利润。

但随着企业的进一步发展和该行业日益加剧的激烈竞争，康诺乳业有限公司的品牌管理也逐渐凸显出缺陷和不足，主要表现在：

(1) 品牌设计缺乏个性。品牌是一个企业独特的文化气质，是企业独特性的展现，也是差异性的体现，消费者在选择品牌时的心理活动与价值追求有直接的联系。由于康诺乳业品牌在宣传时主打品质内涵，虽然可以绑定一定量的忠诚

客户，但缺少了附属的价值延伸，康诺乳业既没有品牌代言人，也没有深入人心的广告语，更没有将康诺的全产业链生产加工模式传递给消费者，这在与其他乳业品企业竞争时会弱化产品的独特形象，在市场营销时处于不利的地位。

(2) 广告宣传影响力不足。成功的广告对企业发展起着至关重要的作用，随着乳业品行业的竞争激烈，蒙牛、伊利、君乐宝等厂商纷纷在黄金强档聘请明星对产品进行广告宣传，但相比之下的康诺乳业的广告媒介的选择相对单一，广告内容传统陈旧，地域覆盖小，缺少媒介的组合运用，导致广告受众少，对品牌的推广不利。

(3) 康诺乳业品牌公关手段较少，还处于传统的模式当中，多见于让利反馈和节假日活动促销上，由于该促销受众具有固定单一性，从而间接阻碍了康诺乳业品牌知名度的提高。康诺乳业应多维度进行新产品的推广，创新并完善服务来增强企业的品牌感染力，才能提高康诺乳业乳业的品牌形象。

4.2.4 产品定价环节问题

康诺乳业有限公司采用组合定价策略，将主要销售重点放在高利润产品上，针对性不强，品牌核心诉求无法适应多数消费者需求，同时也缺少撇脂定价方法的辅助。酸奶、常温纯牛奶市场竞争压力大，康诺乳业在销售这些乳制品时往往采用低价策略，但竞争激烈的乳制品市场经常出现其他乳业公司某阶段内采取降价营销手段，康诺乳业的酸奶、常温纯牛奶等产品如果没有适当的价格变动，往往会形成滞销。各大乳业巨头往往有着成熟且长期稳定的奶牛饲料采购基地，可以保持较为稳定的饲料采购价格，但康诺乳业在增产时往往受饲料供应的限制，常以高价收购，加之实际营销过程中康诺乳业为防止产品滞销往往采用更低的价格进行促销，这样不仅会给公司造成损失，也会影响产品在消费者心中的形象。

康诺乳业有限公司在市场销售中面对外部强敌的层层进攻，同时也面临着销售区域内同行的层层围堵，在这样的环境下需要一个灵活机智的价格体系和先进的战略思想，康诺乳业有限公司需要利用信息系统，把市场信息和康诺乳业有限公司的实际情况有效的联系起来。

4.2.5 产品促销环节问题

(1) 广告受众年龄定位有偏差。据统计，中国 40%的人口属于 80、90 后。这些 80、90 后是主力消费人群，同时也是个性张扬的一批年青人。经过市场调查，康诺乳业广告针对中老年较多，产品文化没有与青年消费主力军匹配。康诺乳业近两年提高了交车体、社区、校园广告投放比重，但效果并不理想。

(2) 部分产品定位不明确。康诺乳业虽然主打巴氏奶，但乳制品行业是同质化较高的产品，对于有一定销售比重的康诺的风味酸奶系列没有将市场进行细分，没有突出全产业链的安全优势，没有固定的消费群体，部分消费者往往是通过自动贩卖机的新奇程度和商超促销进行购买。虽然康诺乳业在发展过程中较为注重不同消费者的需求，并将巴氏奶作为企业明星产品，但是从发展规划和产品战略层面来看，巴氏奶由于自身特点的限制，该地区受众在现有条件下已接近饱和。在其全产业链产品价值层面，康诺乳业产品明显价值延伸动力不足。

(3) 促销方式单一，营销过程当中去同质化不明显。一位营销专家曾经说过，“市场，说到底就是‘网络+品牌’，就是销售网络加上品牌的影响力^[49]”。作者在市场调查中发现，康诺乳业整体促销方式仍比较传统，主要是在商超和社区派驻销售员进行产品介绍和免费品尝，通过折扣、赠品等方式进行让利营销，与消费者有一定的互动性，但互动形式单一。在当今激烈的乳制品市场竞争中，康诺乳业并没有完善网络运营，还是传统意义上的注重产品生产链和产品质量，常根据公司在冀南区域内积累多年的销售数据进行产品营销，这种方式不仅无法突破营销业绩的瓶颈，而且浪费营销资源。

4.2.6 渠道建设环节的问题

各大乳业公司在商超渠道的竞争已经给康诺乳业有限公司带来了多方面的压力，对比国内优秀乳业公司的营销态势分析后，康诺乳业的销售渠道在结构上凸显出许多不足，同时对标同行业同体量的优秀企业，销量低已经成为影响康诺销售的主要问题之一，其主要表现在以下几点：

(1) 销售渠道传统，缺乏创新。康诺乳业在冀南地区建立起了直属总部的分销中心，并在冀南地区的商超货架、小型超市、社区零售网点和“极鲜达”自动

贩卖机等销售，但局限于冀南地区人口数量的限制，近年来康诺乳业的销售量增长速度明显缓慢，康诺乳业当下急需找到增加销量的渠道，以实现产能转化。

(2) 在冀南地区的城镇乡村超市、零售店的零售渠道铺设还不足，进入率还需增加，在冀南地区“极鲜达”配送业务中经常出现“不在配送范围内”的区域盲点。

(3) 康诺乳业基于全产业链下的生产和冷链运输优势，在冀南地区建立了良好的公共关系，康诺乳业非常注重订奶用户数量，但是受地域和当地消费水平的限制，影响了渠道的分销能力和分销效率，不利于扩大销售和市场风险分担，以致于最终影响了康诺乳业的发展。由于康诺的营销渠道中主要是以配送订奶用户为重点，进驻大型商超较少，同时缺乏对公共渠道的快速有效扩展，这种较为保守的渠道建设势必会影响企业未来的发展。

5 基于全产业链视角的康诺乳业营销战略改进措施

5.1 康诺乳业有限公司销战略目标

第一阶段 2022 年-2025 年，通过对康诺乳业营销战略规划以及在产业链、市场、研发、组织管理等方面的持续改进，争取将整体销售收入增加 85%，其中低温酸奶增加 50%、巴氏奶增加 50%、常温纯奶增加 100%、常温酸奶增加 150%，奶牛存栏量增加两倍，在冀南地区核心市场形成销售辐射，在全国范围内挖掘更多增长机会。

第二阶段 2025 年-2030 年，通过第一阶段的准备和积累，打造出完善成熟全产业链条，在各项财务指标上能够取得较大突破，牧场养殖数量增长明显，牧场旅游经济模式趋于成熟，在冀南地区周边省会城市，如石家庄、济南、郑州、太原四市建立销售、冷链配送中心，使企业成为在华北、中原地区能与蒙牛、伊利、君乐宝竞争的新兴乳制品企业。

5.2 STP 战略改进措施

主要通过强化市场细分、确定目标市场、明确市场定位三个方面进行战略分析。

5.2.1 强化市场细分

由于康诺乳业有着全产业链的优势，从上游与养殖、中游生产加工开始细化，直至下游销售进行市场细分的产品往往更具有优势。康诺乳业发展最初市场定位在冀南地区周边二线、三线城市市场，其市场定位是“稳定冀南市场，开拓中原地区市场，决胜全国市场”。随着国际化市场范围的拓展，作为世界乳制品的主流，巴氏奶在发达国家普及率均为 80%以上，其中美国更是高达 99%。虽然国际巴氏奶市场热度高，但康诺乳业在实际发展过程中，却困难重重，始终没有达到预期效果。究其原因之一是仅依靠巴氏奶开扩市场，而没有在开扩市场时细化产品种类。

康诺乳业所在的河北邯郸地区常住人口 941.4 万人，男性占比 49.9%，女性

50.01%，从年龄结构上来看 0-14 岁人口占比 25.67%，15-59 岁人口占比 57.18%，60 岁以上人口占比 17.15%，其中 65 岁以上人口占比 11.95%，少儿占比远高于全国平均水平，60 岁以上人口占比低于全国平均水平。结合在邯郸地区的市场调查，作者将横轴作为年龄变量，将纵轴作为乳制品种类消费占比以及对乳制品需求原因，得出如下对应关系图：

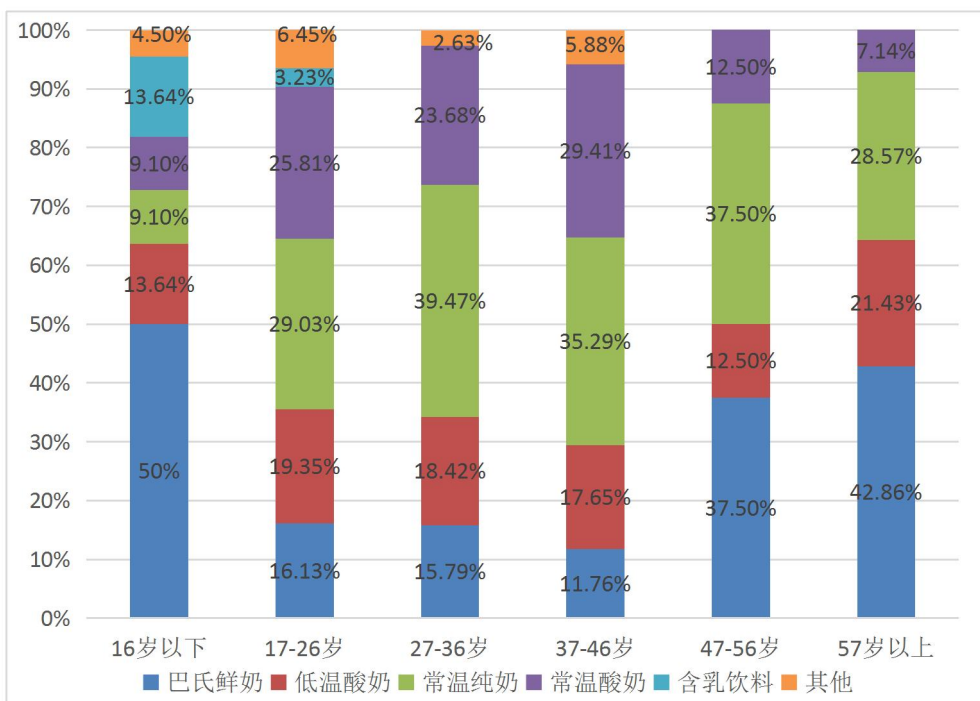


图 5.1 不同年龄阶段对乳制品种类需求偏好

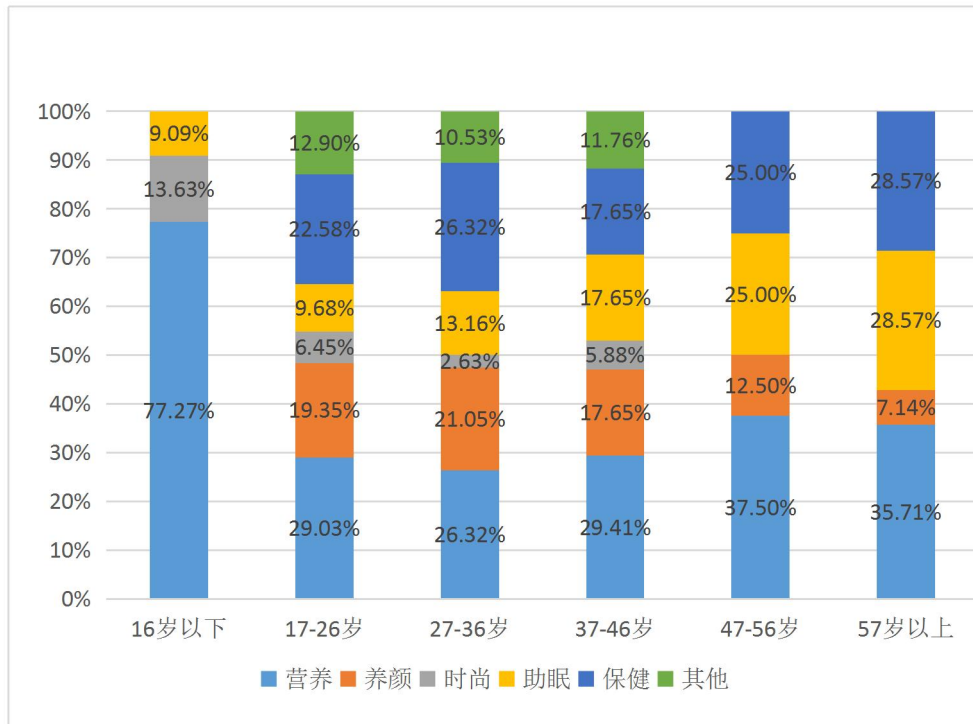


图 5.2 不同年龄阶段对乳制品功能需求偏好

经过分析可以看出，0-16 岁之间处于生长发育期，更偏好活性营养更高的巴氏鲜奶，17 岁-26 岁年龄多出于保健和营养的需求，对常温奶需求较多，27 岁-36 岁、37 岁-46 岁、47 岁-59 岁开始增加对助眠的需求，对常温纯奶需求增加，而且随着年龄的增长，常温纯牛奶的消费占比仍在增加，含乳饮料市场仅在 16 岁以下的人群中占有小量市场。因此，康诺乳业应将目标市场的消费偏好以及人口结构作为生产和销售的参考依据。

在细化消费人群口感、营养等方面，康诺乳业应充分发挥全产业链优势，根据年龄、职业、性别等，在养殖奶牛方面进行区分，比如在研发对老年人高温纯牛奶时，要对奶牛选择喂食含钙、铁量高的豆粕饲料，在对儿童推出的巴氏鲜奶产品研发上，要对奶牛选择喂食胡萝卜素、DHA、磷脂含量高的饲料，从奶源上直接做出细化。奶牛选种上也可以根据市场细分进行区别，而不是单一的选择高产荷斯坦奶牛，比如可以选择乳制浓厚，乳脂、乳蛋白含量明显高于荷斯坦奶牛的爱尔夏奶牛，也可选择高乳脂、高蛋白以及奶中含较高胡萝卜素而著名的更赛奶牛进行饲养^[50]，在进行营销时，可将奶源的独特性区别于其他乳制品，并作为差异化营销的方式。

5.2.2 确定目标市场

企业要对营销资源进行科学有效的分配就需要运用市场细分,将不同的市场细分并进行评估后,企业可根据自身实际需求做出决策,铺设细分市场服务。

(1) 目标市场分析:

根据冀南地区营销现状市场问卷结果,约 30%的人选择常温纯牛奶,约 25%的人选择巴氏鲜奶,约 20%的人选择常温酸牛奶,约 18%的人选择低温酸牛奶,仅 3%的人选择含乳饮料,其他乳制品占 4%。低温奶主要包括酸牛奶和巴氏鲜奶,对冷链配送要求较高,市场占比约 43%。

在对市场问卷进行细分分析之后,得出康诺乳业目标市场选择(如表 5.1 所示);

表 5.1 康诺乳业目标市场选择

目标市场	地域	主要人群	消费心理	消费行为
巴氏鲜奶	冀南地区	儿童、学生、老人	主要为补充营 养	长期订奶、配送入户
低温酸奶	冀南地区	全年龄段	主要为补充营 养、保健、助眠	长期订奶、配送入户、 商超
常温酸奶	冀南地区及周 边接壤省份	青年、中年	主要为补充营 养与保健	商超、零售店、自动贩 卖机
常温纯奶	冀南地区及周 边接壤省份	青年、中年、老年	主要为补充营 养与保健、助眠	商超、零售店

数据来源: 市场调查结果

康诺乳业应根据年龄、地域分布、消费偏好、年龄结构、收入差异、购买偏好等方面实现目标市场的定位,企业要根据消费者不同的需求进行市场划分。

(2) 目标市场选择策略

在进行市场目标选择策略时,往往有无差别性市场策略、差异性市场策略、集中性市场策略这三种策略可供选择。

无差别性市场策略:常采取统一价格,统一模式,统一产品,不考虑特殊要求消费者,对康诺乳业来说,面对蒙牛、伊利、君乐宝等强大的竞争对手,按

照无差别市场策略销售产品，将会面临巨大的竞争压力。

差异性市场策略：差异性的营销战略适合各方面实力雄厚的较大企业，在进行更多的细分市场策略时较易。康诺乳业成立 20 多年，在冀南地区乳制品市场中有一定实力，康诺乳业应根据现有乳制品竞争激烈和同质化严重的市场现状，从产品设计、产品服务、渠道、促销等方面做出去同质化调整，提高市场占有率，增加销售额。

集中性市场策略：采用该营销策略的企业常选择几个细分市场，并深入发掘该细分市场特征，再占领该细分市场，一般中小型企业运用集中性市场策略居多。从康诺乳业发展和现有规模综合考虑，康诺乳业可以适当采用集中性市场营销策略，集中康诺全产业链优势资源，重点关注少数乳制品细分市场，攻占更多乳制品市场份额。康诺乳业在冀南乳制品市场经历了 20 多年的考验，在当地积累了口碑和消费者的广泛认可，康诺乳业应该发挥优势，深耕细分市场，逐步扩大销售市场份额。

当前康诺乳业应该依靠口碑和全产业链的优势，加大资金投入推广产品，但因为资金等因素的限制，康诺乳业很难完全覆盖市场，因此应采取逐个进入细分市场，成功占领该细分市场后，根据市场调查再进入下一个细分市场，以达到全面覆盖市场的目标。康诺乳业目标市场选择应注重以下三点：第一，巩固现有乳制品市场，特别是加固巴氏奶市场，开发创新型乳制品。第二，扩大巴氏奶市场的规模的同时，开发高端乳制品。第三，增加企业优质酸奶的市场开发。

在对康诺乳业确定目标市场的同时，要充分依托全产业链的优势，在生产酸奶时，要充分发挥奶源优势和 GEA 分离机、斯必克均质机等先进生产设备的优势，提炼出含量高的乳清蛋白制成高端酸奶，弥补市场空缺，开阔目标市场。

5.2.3 明确市场定位

市场定位需要迎合目标客户的消费需求，增加消费者对品牌的认知。根据康诺乳业的调查问卷的家庭消费人群统计表和目标市场分析，消费人群以儿童、学生、中老年人居多，对营养、健康更为看重，康诺在市场定位中应让产品与健康的生活方式关联。

根据康诺乳业乳制品系列的不同特点，大体区分如下：

原生低温酸奶和活酸乳常温酸奶是康诺系列中端的产品，应主打日常消费饮用，主推纯正的口感。

低温巴氏鲜奶基于全产业链保证新鲜活性高、营养好，应主推社区、学校、单位、养老医疗机构等长期、稳定渠道。

康诺吾岛Öarmilk 酸奶作为康诺高端产品，基于全产业的先天优势，其“无蔗糖发酵海盐酸奶”和“无蔗糖欧洲鲜酪酸奶”产品主打注重高蛋白摄入人群。

在康诺乳业基于全产业链建设的进程下，农区、养殖区等短途旅游景点观光开发等产品配套服务要与康诺产品进行统一，以观光旅游、农村生活带动乳制品产品销售，辅之网红营销、电商营销、直播营销的手段，增加产品附加值，提高消费者对康诺乳业全产业链条下打造产品的深度了解和品牌认知。

依托全产业链增加产品种类，康诺有着丰富奶源资源康诺也可基于此以生活的方方面面为切入点，深度满足差异化需求，如糖尿病人群和乳糖不耐受人群做出更多的乳基类产品，打造轻年受众群体喜爱的产品，比如酸奶冰淇淋、酸奶慕斯、酸奶沙拉等一系列健康丰富的乳制品。与此同时，逐步让广大消费者了解到康诺乳业全产业链下的产品理念，逐渐将更多高品质的产品推向市场，成为广大消费者信赖的品牌。

5.3 4P 营销组合改进措施

5.3.1 产品策略改进

产品的品质不仅影响着企业的成长，更会影响整个行业的发展。无论市场如何发展，产品都是商业逻辑中的核心因素。对康诺乳业有限公司而言，在市场导向和众多竞争对手的背景之下，沿用原有的产品发展格局显然已经无法满足时代发展的趋势，因此需要基于全产业链的优势对产品进行调整，对康诺乳业全产业链协同进行细化，然后予以有效整合。基于全产业链视角发展未来的战略，客观上要求康诺乳业以产业链协同为主，同时统筹参数属性，以保正营销战略实施过程中各个产业链交叉协同的顺利实施，从而研发出满足消费者需求的产品。

第一，确立全产业链牧场源头营销优势。对于康诺乳业而言，全产业链视角下首先就是掌控饲料。全产业链下的牧场对饲料依赖性非常高，没有稳定的饲料

来源，就无法持续产奶，掌握上游饲料生产基地，是牛奶加工必经之路。从现阶段来看，玉米青贮、苜蓿干草、高粱青贮、小麦青贮、豆粕等奶牛饲料的供给不够均衡，导致奶源在一定程度上受饲料的制约，影响微量元素和产品口感，也会给生产成本带来压力。康诺乳业基于全产业链可以发展种收结合的循环经济模式，通过种收结合有效降低饲料种植和加工成本，这就可以有效推动康诺乳业种养一体化发展，这里有两种模式，第一种是奶牛养殖场流转土地，种植饲草，粪肥经处理后直接还田。这种模式有利于产生范围经济，有效利用劳动力，是比较理想的模式，但是限于河北省紧张的人地条件，实现的难度大、成本高。第二种是奶牛养殖场与周围的农户建立较稳定的合作关系，将奶牛养殖、土地粪污承载力、饲草种植等进行合理规划，种养结合实现粪便的资源化利用；这种模式表面看容易推广，但是，如何建立养殖者和种植者之间稳定的协作机制需要进一步的探讨。不论哪种模式都必须与养殖模式的选择结合在一起，为康诺乳业未来的产品质量打下原料基础。

第二，优化全产业链成本，打造低成本领先的经营模式。康诺乳业有限公司基于全产业链模式可以改善落后的传统成本管理理念，通过全产业链条的协同协作，进而改变传统成本理念中基于成本管理的业务运行方式，最后按照产业链协同效率优先的管理思想来执行企业营销的具体流程和技术指标。在追求产品规模效益的同时，康诺乳业也应当基于全产业链的运营优势去降低产品成本，提升企业的竞争优势，在市场同行业竞争中充分发挥低成本的优势，并使之成为持久的成本优势。

第三，个性化定制乳制品。随着经济的发展和消费者收入的提高，个性化定制逐渐成为产品营销的新风口，康诺乳业可以基于全产业链的优势，个性化定制高端乳制品，比如消费者可以预约定制产量极少的牛初乳，按照客户要求配以独特产品设计包装和相关配件，满足消费者对产品的极致要求，提升品牌高品质的口碑与形象。

第四，发挥大数据优势，全面分析不同层面消费者的消费习惯，结合全产业链与大数据优势（如图 5.3 所示），打造针对性更强的产品。大数据时代下，康诺乳业有限公司应结合大数据技术对消费者的各种特点进行深入分析，找到消费者需求，结合销售数据，开发更加富有针对性的产品。

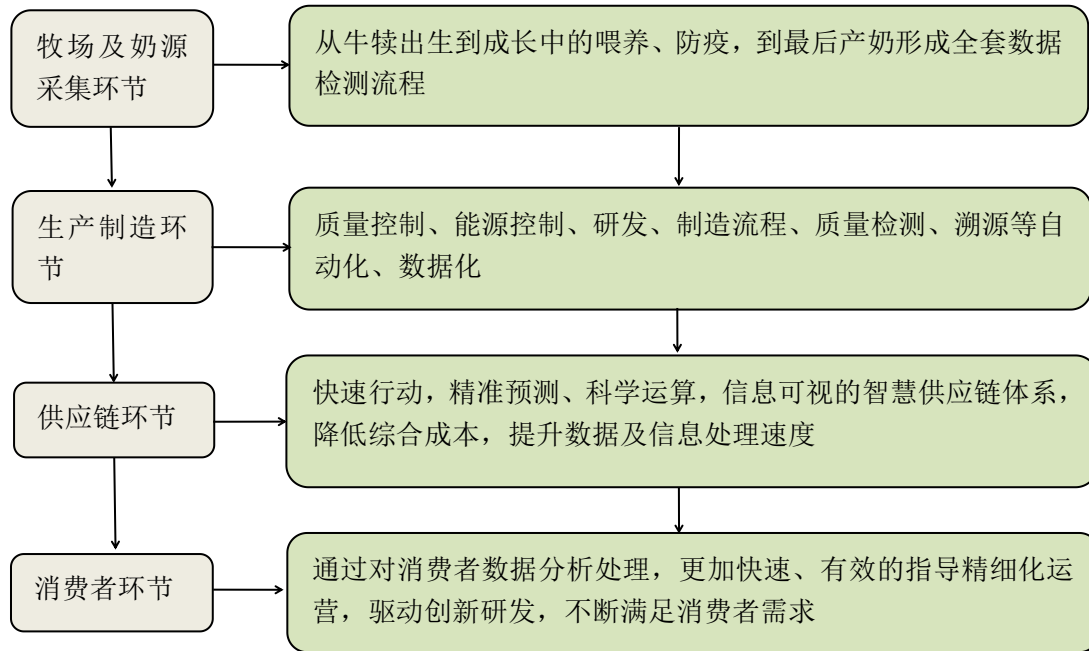


图 5.3 乳制品全产业链与大数据结合简图

第五，完善产品配送机制。在配送过程中，“服务六原则”如因天气或不可抗拒因素造成的延误，要及时通过有效的途径与消费者进行沟通，对消费者提出的配送数量、配送时间要及时给予反馈。在基于全产业链配送最后的环节，康诺要设计和改进现有铁皮奶箱材质，使用恒温材料给予低温产品质量保障。

第六，第六面向未来食品发展趋势，扩大、丰富产品组合，打造更多高品质的健康产品。国内乳制品赛道同质化现象严重，但多数常温酸奶商家考虑更多的是销售环节。近年来出现了较多新乳制品品牌，但多数品牌都是基于网络营销的流量型品牌，其特点为没有自身供应链和加工厂，同时将重心放置于品牌的设计和产品的包装，并通过新媒体和网络营销进行销售。但随着信息网络的快速发展，消费者对产品的了解程度越来越高，越来越多的消费者会通过看配料表对产品的价值进行分析，比如酸奶配料表中如果是用奶粉做酸奶，营养价值会大打折扣，如果添加了乳清蛋白粉（用于增加浓稠口感并提高营养成分中的蛋白含量）或者其他成分，营养也不够天然，同时做到配料表干净、营养成分又高，在行业中是比较困难的。最好酸奶只有生牛乳和益生菌。在无添加的情况下，营养成分表蛋白质含量越高越好，同时保质期短的低温产品的工艺会更好一些。康诺乳业基于

全产业链，在打造产品上要区别于其他同行业产品优势，打造产品时要保持越新鲜越好，越少添加剂越好，越天然越好的理念，不破坏原乳业当中营养物质。

第七，根据目前市场的缺口，康诺乳业可凭借自身全产业链的优势 GEA 乳清分离技术逐步开发奶棒、冰激凌、儿童奶酪（Cheese sticks）、等高附加值的新型乳制品，特别是奶酪，我国奶酪需求量增速较快，扩容明显，近五年 CAGR 达到 24%，奶酪被誉为“奶中黄金”，营养价值高，钙含量比普通牛奶和高钙牛奶更加丰富，可以提供更加充足的营养，同时单位售价更高，价格弹性明显，再制奶酪还可以制作成更易被大众接受的食品配料和乳制品零食，对标亚洲日韩国家，我国奶酪人均消费量为 0.3kg，仅为日韩的 10%，随着我国经济的发展和消费习惯的变化以及奶酪在市场的渗透率不断提升，奶酪市场提升空间十分广阔。

5.3.2 品牌策略改进

建立差异化的品牌形象。乳制品行业同质化现象严重，竞争愈发激烈，要想在其中突围，康诺乳业有限公司必须选择合适的市场定位，将康诺乳业产品的核心优势和其它乳制品企业不具备的生产条件转化为品牌优势，满足消费者对个性化的需求，通过建立差异化的品牌策略，正面避开激烈的乳制品整体行业市场竞争，占据巴氏奶、高端酸奶等个性化需求较强的行业有利位置，将品牌定位信息长期准确的传递至消费者，把品牌和某个产品进行强绑定，在消费者头脑中形成产品到品牌的超链接，建立好牛奶→全产业链→新鲜→本地奶→更营养→康诺奶的“一键触达”的长期品牌宣传策略。

第一，全产业链中的各个环节要围绕品牌价值进行建设。从饲料、奶源、冷链、灌装、设计、营销等多维度围绕品牌价值建设，比如康诺巴氏鲜奶主打本地新鲜奶，那么在奶源供给环节就需要从挤奶到运输环节做好冷链管理，保证奶源的良好储存环境，在产品营养价值上要从饲料和种牛生长环境方面进行改善。

第二，多维度建立品牌形象。优良的品质和完美的服务是品牌的基础，公司想要占领更多的市场份额，就需要从多维度思考在消费者心中建立一个优质的品牌形象，不仅推广产品的质量，还要注入企业文化，注入安全、健康、运动、时尚的品牌形象，对巴氏鲜奶的宣传要从健康的饮奶习惯入手，突出“每天饮用巴

氏奶”的长期性，对高端酸奶吾岛Öarmilk 的品牌宣传要突出运动后补充高蛋白的功能性入手，对常温纯奶的品牌宣传要突出全产业链模式下的产品可靠性等。

5.3.3 定价策略改进

产品价格是消费者是否购买该产品最敏感的因素之一，价格因素也关乎着企业盈利和企业战略。康诺乳业在产品种类上较为丰富，且基于全产业链的成本控制优势突出，同时市场上乳制品价格往往稳定，所以康诺应当尽量减少产品的价格浮动范围，长期应以稳定、符合市场预期价格进行营销。

一是做好市场调研，完善价格管理控制体系。当下乳制品市场竞争激烈，种类多且同质化严重，因此康诺乳业在选择定价时应充分考虑目前市场的整体价格，避免出现定价高造成的客户流失，定价前充分做好市场调查，将消费者的预期价位作为产品价格的高位。

二是多元化定价，增加企业整体利润。康诺乳业适当采用撇脂定价策略，其原因在于康诺乳业依托以巴氏杀菌奶和吾岛Öarmilk 等产品的中高端产品形象，在风味酸奶、常温牛奶等新产品刚推出时，消费者购买主要是新奇、和尝鲜心理，此时通过高价位确立了消费者心目中高端、优质形象，同时为今后的调价和促销留有余地，同时当康诺新产品在其它企业跟进时，可以立刻采用降价保持“康诺”新产品的市场竞争力，以求取得整体经济效益最佳价格，或者做出一系列的稳定价格的营销方法或者促销手段。但需注意避免出现折扣力度过大，给消费者造成不打折扣不购买的“薅羊毛”心理，可以适当采用填写市场调查反馈问卷赠送折扣券的方式改变折扣目的，维护品牌形象。

三是在对订奶社区、学校、单位食堂等企业周边固定客户群体，康诺乳业应充分发挥奶源、冷链运输优势，降低设计和包装成本，降低产品价格进行让利，稳定维持消费者常年的需求，虽然单品利润下降，但从长期角度看对利润稳定增长十分有利。

5.3.4 促销策略改进

促销策略需要通过丰富、多样、有效的方式向消费者传递产品信息，引起消费共鸣，激发购买需求，以合适的地点和方式传递消费信息为佳。结合康诺乳业调

查的实际情况,并参照 2015 年至 2019 年中国乳制品零售额渠道结构变化数据(如图 5.4 所示),应趋向于进行如下促销活动:

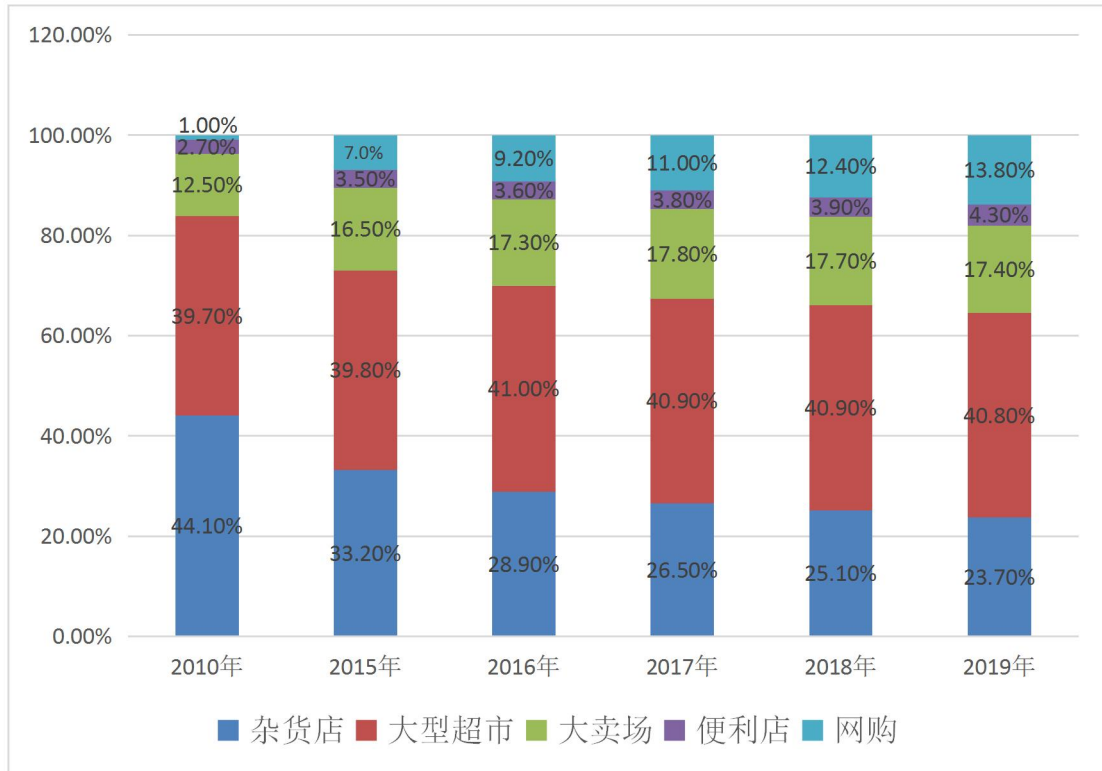


图 5.4 2015 年-2019 年中国乳制品零售渠道结构变化图

第一,加强促销人员的促销能力,丰富促销人员的促销方式,增加对营销人员的全产业链营销理念培训,并在营销过程中将全产业链模式下乳制品的可靠性传递给消费者。在各大零售商超中可以有效的通过人员促销与消费者进行面对面的沟通,传统的人员促销仍有着不可比拟的优势。在选择促销人员时,应进行岗前培训,将企业根据市场制定的区域促销方案、产品理念等及时传递给促销人员,并定期进行培训,同时建立营销人员的奖励制度,收集促销员优秀的促销方式并将销量与业绩进行挂钩,以维护长期稳定的优秀促销队伍。根据社区零售点和超市品牌多、价格低、竞争强、人流量大的销售特点,康诺乳业应派驻兼职促销员,在节假日举办促销活动,将全产业链的产品理念持续不断的传递给消费者,同时在适当的时间可免费品尝,并通过扫码关注小程序等方式锁定新用户。对订奶区域多的客户社区定期举办文化活动,通过社区宣传增强品牌认同感,突出全产业链产品与其他产品的区别,使忠实客户对品牌有归属感。

第二，改善牧场现有硬件环境，对牧场进行外观美化，对奶牛养殖进行精细化管理，为牧场直播直销提供良好的环境，打造牧场直播供销一体的销售渠道。在对康诺乳业进行全产业链视角改善营销战略实施环节中，对牧场源头进行营销是关键因素之一，其管理程度的好与坏直接影响着产品的口碑甚至是消费者的心理预期，将牧场按照短途旅行景点的环境要求进行外观美化，包括对其棚舍、围栏、遮阳罩、喂食器、洒水器、种植活动草地和树木等方面进行改善，配套以蔬菜大棚采摘等相关活动进行短途旅行宣传，同时可开展本地牧场牛奶文化节、展馆体验活动^[51]，展示康诺乳业 25 年的企业文化沉淀，提升消费者认同感，用全方位、沉浸式的牧场溯源活动为康诺乳业塑造营销环境。

第三，增加对网络媒体、直播平台的广告投放比例。广告是企业促销的重要方式，优秀的广告往往会给企业带来意想不到的利润增长。网络时代人们与手机形影不离，据统计 2015 年-2020 年活跃手机用户下载 APP 数量为 1028 个，越来越多的人倾向于通过手机获取信息。目前康诺乳业的广告投放主要方式有电梯广告牌、公交车车体广告、汽车电台、地方电视媒体等，广告投放方式较为传统。网络和手机的发展使人们在闲暇之余往往会使用手机进行消遣，在微信公众号、微博、抖音网红等平台投放广告，以高质量的视频广告生动形象的展示并推广品牌将会为企业带来更高的知名度。康诺可以依托全产业链的优势，发展线上线下联动促销机制，在对牧场硬件环境改造后，在康诺自有牧场中通过抖音、快手等新媒体进行牧场直播，根据平台大数据的筛选，推送直播内容，同时全面展示康诺牧场奶牛的喂养过程，拉近与其他地域消费者之间的距离，将企业全产业链的价值通过直播直接传递给消费者，同时通过直播平台完善网络销售，打通康诺的线上销售。

第四，通过赞助小微体育赛事进行促销宣传。据统计，我国户外体育爱好者数量达 1.3 亿，其他球类运动爱好者达 5.6 亿，城镇间中小微型民间运动会正在悄然成为人们工作之余的一项健康活动^[52]。在调查过程中，小微体育赛事、民间体育赛事往往通过快手、抖音等平台进行直播，观看人数常常达到万级甚至十万级，更有甚者达到百万级，但广告赞助费用相比于大型赛事却低很多。在赞助小微体育赛事广告宣传中可以融入医学专家建议，比如在运动后半个小时补充蛋白质，运动后 1 到 2 个小时是机体代谢的旺盛期，此时补充充足的蛋白质、水分、

矿物质、维生素，可以达到消除疲惫感、恢复体能、修复和增长肌肉等效果等内容。

第五，康诺乳业应主打健康的生活方式的观念，比如康诺乳业在推广 9 克高蛋白的吾岛Öarmilk 高端酸奶产品时，其产品目标人群的一部分客户群体为健康精致的 25 岁-35 岁女性、青少年、运动健身达人，因此可以与运动相关机构进行合作，对特定地区的爵士舞、瑜伽、少儿冰球等各种运动体育小微赛达成战略合作，围绕目标人群在体育活动中做市场推广，不浪费宣传资源。

5.3.5 渠道策略改进

渠道策略对于降低企业成本、提高企业竞争力都有着十分重要的意义，渠道的扩展方向、分销网络建设及管理、区域市场管理都将直接影响营销决策。按照现有全产业链视角的下游销售布局，同时结合产品改进策略，建议做出如下改进（如图 5.5 所示）：

第一，改进现有渠道的地理布局。现有营销网格地域分布设置上不够合理，出现了设置营销重叠或是营销区域空白，造成了营销资源的浪费和空白区域客户的流失，因此在营销网格上要进行优化调整。

第二，优化社区零售渠道。随着城乡一体化进程和城市建设步伐的加快，社区配套设施不断完善，社区规模不断增大，社区人口数量也呈现出快速增长态势，社区零售店可以直接与庞大的消费群体进行信息交流，对社区零售渠道的侧重还可以挖掘潜在客户，同时优秀的产品也可以通过社区口碑进行传播，如果商家配以适当让利的促销模式，易在社区内培养固定消费客户。

第三，建设网络营销渠道。面对复杂多变的市场环境，信息技术有着灵活多变的营销模式和解决方法，在基于全产业链的康诺乳业营销渠道策略中，传统处理方法已无法比拟信息技术的优势，特别是在对企业营销创新活动过程中产业链成员间的协同协调的处理，所以应主动加强电子商务信息技术的运用以及互联网+物联网技术的应用，通过与电商平台的合作，充分实现实时同步化优势，建立起市场需求的快速反馈机制，尽快发挥网络渗透优势，丰富网络营销手段，拓展网络营销^[53]，通过构建网络营销渠道增加销售区域范围，拓展康诺乳业周边城市知名度及影响力，让更多消费者了解康诺乳业产品的基本信息。与抖音、快手、

新闻头条、微信等网络直播平台合作，扩大宣传力度，承接网络流量转化为现实销量，打通网络营销订货系统、结算系统、配送系统，发挥这些服务型网站信息传递的优势。通过对康诺产品完整产业链进行溯源直播，对消费进行公开透明的产品宣传以及从牧场源头发货，以赢得消费者对产品品质的信任。

第四，建立良好的公共关系进行营销。社会团体、学校、养老院、医院等人数多，对乳制品的需求量大，康诺乳业应凭借多年的冀南地域品牌沉淀和积累，充分利用全产业链的整体优势，充分扩展公共配送领域。国家倡导的学生饮用奶计划更是促使学校对牛奶的需求猛增，但在调查中发现，冀南地区配送校园的牛奶基本都是高温杀菌奶，与巴氏杀菌鲜奶的营养有一定的差距，康诺乳业应把握机会，充分利用全产业链和巴氏鲜奶的优势全面进入校园配送领域。

第五，在大型商业综合体开设小微型牛奶自营店，全方位展示康诺乳业的产品。商业综合体往往处于城市的商业区，并集商业、办公、居住、酒店、展览、餐饮、会议、文娱等城市生活空间功能，人流量大，客源充足，康诺乳业可以依托商业综合体的优势，开设集品尝体验、销售、宣传为一体的自营店，这样不仅可以展示产品，还可以为商业综合体内的各类人员提供新鲜的奶源。

第六，结合市场人流量，充分做好“极鲜达”自动贩卖机点位布局市场调查，增加“极鲜达”自动贩卖机的数量，增加购买产品便利性和渗透性。自动贩卖机占地面积小，渗透能力强，不仅可以 24 小时自动售货，减少实体店租金和人力成本，还可以覆盖个性化、碎片化的购买需求，同时还具有陈列相关产品和机身广告等增值服务。

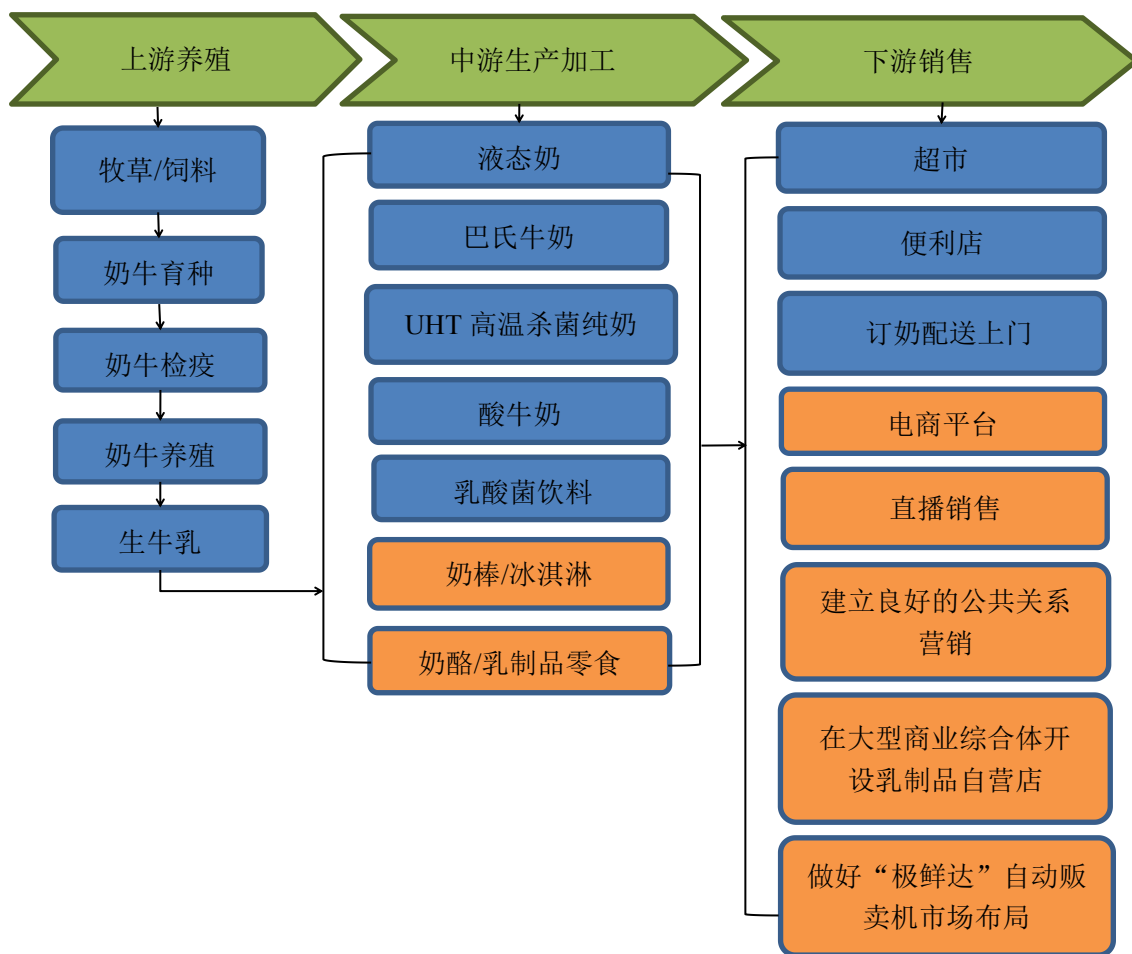


图 5.5 结合产品改进策略改进后渠道策略改进简图

6 康诺乳业有限公司基于全产业链视角的营销战略实施的保障

企业要在现代市场竞争中脱颖而出，就需要根据市场变化调整企业现有营销战略，调整后的营销战略要切实落实到实际营销当中才能确保营销战略的有效实施，在落实过程中，保障措施是必不可少的。

6.1 组织保障

组织构建起高效运转、灵活程度、沟通流畅的组织体系，就要根据康诺乳业现阶段下的营销业务程序，按照组织机构进行重新梳理并调整岗位职能，整合职能权限交叉的运营部门，改变不符合市场需要的岗位职能^[54]。

通过全产业链模式能以最佳组合满足顾客的各项需求，各部门的运营方式要充分考虑营销战略，在全产业链环境下的优势，及时掌握市场信息，以营销部门为核心，研发、生产、财务、行政、物流等部门统一将市场为中心，按现有办公室、财务部、技术质量部、动力设备部、生产车间部等组织机构作为保障部门进行调整，以市场竞争的营销观念开展工作^[55]，可以最大化地提高部门工作效率。非营销部门员工可以开展营销学习，帮助员工把营销概念与工作实际结合，进行换岗位思考，提高引导生产与销售间的联系，巩固企业全产业链整体协调性优势^[56]。

6.2 人力保障

要实现营销战略目标，就要发展优秀的营销团队。康诺乳业现阶段应当发展冀南地区现有营销组织架构，发展现有区域性的营销团队，降低区域外市场营销风险，增加地区适应性，形成团队竞争奖励机制，可对员工实行相互参股、二次分红等，调动营销团队的积极性和主动性，在竞争的同时康诺乳业还应致力于提升全产业链整体组织化程度。康诺乳业还要打造优秀人才培养、引进计划。企业间的竞争也是人才团队间的竞争，康诺乳业要按照岗位制定切实有效的管理层、员工培训计划，培训过程中要结合全产业链视角的营销视角和市场趋势，保

持各岗位员工对营销知识和营销理念的学习与更新，公司管理中层还要及时掌握管理知识与市场经济政策变化，用营销理论结合结合岗位实际培养出一批对乳制品市场营销敏锐的优秀员工。

制定合理的人才引进计划。康诺乳业要在招聘中要广泛涉猎各优秀院校招聘人才，并将其分配到相关部门，并建立个人技能资料档案，培训时要根据个人技能资料档案开展专业化持续培训，培养出出同行业顶尖人才。留住人才就要制定完善员工奖惩机制。康诺乳业可以公开授予优秀员工各项荣誉，充分考虑优秀员工自身发展的需求，在职位与股权上对员工进行激励，给予优秀员工国内或国外学习培训机会。

优化人力资源是企业实现目标的重要支撑，重视人力资源部门的管理和建设是企业发展的基石^[57]，为了更好的满足全产业链下的营销战略需要，需对人力资源管理做进如下优化：

(1) 提高员工的薪酬激励制度建设，现阶段公司实行基本工资+业绩提成+企业盈收分配奖，这种薪酬体系很难激励员工的积极性，公司应全面考核激励优秀员工的工作积极性，从而带动和激励企业整体员工的工作效率。

(2) 除在工资上授予奖励，还应在荣誉感的追求、职位与股权上对员工进行全面激励，比如根据业绩评选星级员工，业绩不高但工作量大的低授予工作突出成就奖，对于7年以上老员工可设贡献奖，授奖在全公司给予公开，增设与重大节日相关联的奖励，对公司有长期贡献的予以升职聘用，增强归属感。

(3) 优化培训制度和内容，通过各种培训来提升雇员的经验和技能，比如康诺乳业的车间的核心是一间智能化中控室，智能中控室是数字化生产的神经中枢，通过对员工进行专业的大数据+互联网模式的培训，使得控制室的工作人员通过电脑操作系统即可操控百台设备和管线，在提高生产效率和生产安全的同时，使得食品安全链条变得可视化、可数据化，做到全程可追溯，更高效地为消费者产出高品质产品。

6.3 制度保障

通过规章制度规定行使，充分发挥每个人的作用，提升执行力，企业任何人都要严格遵循制度规定，同时将企业文化和管理和规章制度有效的结合在一起，

使员工不仅遵守规定，还有很强的企业文化认同感，这样管理目标和战略目标才能实现，才能在企业内形成良好的工作氛围，才能推动企业不断向前发展。康诺乳业有限公司应结合 20 多年的管理经验，根据其自身特点、进行准确的制度定位，以客户为需求为参照，提升自主创新能力为侧重点，建立完善法律风险管理工作体系，对办公室、财务部、经营部、技术质量部、动力设备部、生产车间部等都部门制定更加完善的规章制度。

6.4 管理保障

康诺乳业应根据全产业链视角下的市场发展现状，对康诺乳业全产业链协同进行细化，然后予以有效整合。基于全产业链视角发展未来的战略，客观上要求康诺乳业以产业链协同为主，同时确立产业链关键业务环节，统筹参数属性，达到较高的产业链整体效能以保正营销战略实施过程中各个产业链交叉协同的顺利实施。

企业还要基于全产业链视角准确把握市场行情，按照市场需求调整产能方向，根据全产业链下的市场反馈信息研究产品未来趋势，指导产品研发和销售方向，对营销管理中的关键要素进行准确预判并快速做出调整。

全产业链模式可在企业内部全程掌控生产销售所有环节，所以康诺为进一步保证产品质量应建立起全程可追溯的食品安全管理体系，从源头规避产品安全给企业带来的风险。

6.5 资金保障

资金是保证各项营销活动顺利进行的首要条件，康诺乳业有限公司的资金是保证各项营销活动顺利进行的首要条件，使用公司资金应做到专款运用于产品研发、供应链建设、团队建设、渠道拓展等。在运营过程中，应充分做好市场调研和预算工作，加强财务部的管理和审计工作，做出科学支出计划，对相关费用对的支付要及时，不影响公司支付进度，确保资金运营的合理性，实时统计公司运营成本，并与目标成本进行对比分析，实现动态成本控制。

7 结论与展望

7.1 研究结论

本文以康诺乳业有限公司为研究的背景平台，结合国内外研究，在分析企业内部、外部营销环境后，围绕产品策略现状、品牌策略现状、定价策略现状、促销策略现状、渠道策略现状等方面系统阐述，分析康诺乳业有限公司目前的营销现状，并对康诺乳业目标市场、市场定位、市场细分做了梳理，同时结合康诺乳业有限公司目前乳制品行业发展态势，基于全产业链分析了康诺乳业有限公司在营销中存在的问题，提出了康诺乳业营销战略的改进方案与保障措施。具体改进意见如下：

(1) 确定全产业链牧场源头营销优势，优化产业链成本，打造低成本领先经营；面向未来乳制品发展的趋势，打造更多高品质产品，同时推出个性化定制产品；发挥大数据分析优势，产品营销更有针对性^[58]。

(2) 多维度、差异化的建立品牌形象，突出产品的核心优势，正面避开乳制品行业市场竞争，占据有利位置，同时产业链中各个环节要围绕品牌价值进行建设。

(3) 加强促销人员的营销能力，丰富促销人员的促销方式；增加对网络媒体的广告投放比例；赞助小微体育网络直播赛事进行促销宣传；改善现有牧场硬件环境，对牧场外观进行美化，为牧场直播直销提供良好的环境，同时对牧场的奶牛养殖进行精细化管理；打通电商平台购买渠道；做好市场调研工作，完善价格管理体系，采用多元化的定价方法增加企业利润。

(4) 改进现有渠道的地理布局，避免出现空白和交差；优化社区零售渠道；建设网络营销渠道；建立良好的公共关系进行营销；在大型商业综合体开设小微集品尝体验、销售、宣传牛奶自营店^[59]，全方位展示康诺乳业的产品。

康诺乳业有限公司如果能够正视目前营销中存在的问题，从全面提升全产业链营销战略高度入手，并能够从以上几个方面入手进行变革，相信公司一定会走出目前的困境，迎来更广阔的发展空间。

7.2 不足与展望

前些年爆发的乳制品安全事件使国家和社会都意识到了提升乳制品安全的重要性的紧迫性,近年来在国家和乳制品企业的共同努力下逐渐建立起了标准化的乳制品市场。但随着人们生活水平不断提高,对乳制品的品质的需求也随之增加,相比于价格,更多消费者更看重产品的质量 and 营养。本文在全产业链视角下,利用 SWOT 分析法对乳制品行业发展现状进行了分析,通过找出康诺乳业有限公司在营销组合中存在的问题,同时结合 4P 营销组合理论、STP 营销理论等,对康诺乳业有限公司现有的营销战略在全产业链视角下进行改进。在本人专业、能力等因素等影响下,加之时间和精力有限,本文在开展营销现状等分析过程中未能收集到完整的数据信息,因此难以将乳制品较全面的市场现状呈现出来。与此同时,在各种条件的制约下,对市场细分、目标市场、市场定位等方面的调查也有所不足,在此后的学习和工作还需进一步提升。

参考文献

- [1]艾·里斯 Al Rise(美).营销革命(重印版)[M].机械工业出版社,2017:(19-19).
- [2]Bruch M.L,Emst M.D.Choosing Direct Marketing Channels for Agricultural Products[J].The Tennessee Department of Agriculture and USD A Rural Development, 2015(9).
- [3]Tsanos C S,Zografos K G.Modeling the Relationship Between Supply Chain Integration and Integrated[J].Supply Chain Performance,2008,12(7):62-70.
- [4]Colleen.Arnold,Brad D. Carlson. Toward a theory of customer engagement marketing[J]. Journal of the Academy of Marketing Science . 2017,8(3):12-15.
- [5]Jackson. Wognum,P.M.Transparency in Domplex Dynamic Food Supply Chains[J]. Advanced Engineering Informatics,2012,5(02):55-60.
- [6]Arnold,Basil Manos.Design of an Integrated Supply Chain Model for Supporting Traceability of Dairy Products[J]. International Journal of Dairy Technology,2008,6:21-23
- [7]PaloT,Tahtinen J.A network perspective on business models for emerging technology -based services[J].Journal of Business &Industrial Marketing,2011,26(5):377-388.
- [8]TiffanyAdelaine.Value creation and business models:refocusing the intellectual capital debate [J].TheBritish Accounting Review,2019,5(4):243-254.
- [9]Kotler P,Jain D C,and Maesincee S.Marketing moves: A new approach to profits, growth and renewal.Journal of Academic Librarianship[J],2002:431-433.
- [10]B.Joseph Pine, James H Gilmore.The Experience Economy[M].Harvard Business School Press,2018(7):7-10.
- [11]Ansoff.H.I,The emerging paradigm of strategic behavior[J].Strategic Management Journal,2015,8(6):279-281.
- [12]张乖利,沈建仪.寿险行业营销模式基于价值链优化的思路和对策分析[J].广东农工商职业技术学院学报,2020(02):33-46.
- [13]宋开典.基于价值链的企业战略成本管理研究[J].合作经济与科技,2019(22):20-21.
- [14]甘泉.我国乳制品企业全球产业链优化研究—以伊利集团为例[D].湖北工业大学,2018.
- [15]乔新欢.基于价值链营销战略成本管理—以小米科技为例[J].营销界,2020(02):12-16

- [16]李蕾.全产业链视角下 FH 乳制品公司商业模式创新研究[D].哈尔滨工程大学,2019
- [17]胡林曼.乐视网全产业链运作模式研究[D].湖南师范大学,2015.
- [18]谢璐恺.湖南粮食集团全产业链发展战略研究[D].湖南农业大学,2015.
- [19]胡致君.全产业链视域下国产电影营销策略研究[J].合作经济与科技,2019(22):39-42.
- [20]韩姝茜、张萍萍、杨鑫波、罗羽格、赵加美.寒地刺嫩芽的全产业链营销策略探索[J].商场现代化,2020.(27):49-50.
- [21]王云梓.影响我国乳制品供应链中原奶安全因素研究[D].武汉轻工大学,2013(02).
- [22]吴强,孙世民,李全海.中国乳制品消费特征、影响因素及趋势判断[J].中国乳制品工业,2018.46(4): 43-47.
- [23]于海龙.基于质量安全的乳业产业链优化研究[D].北京:中国农业大学, 2014.
- [24]温优华.4R 营销理论与学术期刊网络营销策略[J].中国科技期刊,2014,25(12):67-69
- [25]张扬.探索中的中国乳业模式[J].农经,2015(01):21-27.
- [26]杨伟民,胡定寰.食品安全背景下的乳业产业链与组织模式创新研究[J].内蒙古大学学报: 哲学社会科学版,2010,42(6):32-37.
- [27]符亚男.全产业链下我国乳制品企业竞争优势研究[D].北京交通大学,2016(09):36-42.
- [28]高巍,张建杰,张艳舫,张楠楠,王选,柏兆海,马文奇,马林.中国乳业全产业链绿色发展指标的时空变化特征[J].中国生态农业学报,2020.28(08):81-89.
- [29]中华人民共和国工业和信息化部.全国乳业发展规划(2016 年-2020 年)[EB/OL].
www.miit.gov.cn/n1146295/n1652858/content.html.(2016-12-27).
- [30]河北省委办公厅, 河北省政府办公厅.河北省奶业振兴规划纲要(2019-2025 年)[N].河北新闻网,2019.
- [31]宋亮.疫情影响下中国乳产业新变化特点[J].中国网财经,2020(04):2-5.
- [32]庞蕊.乳制品企业如何应对新冠肺炎疫情—以内蒙古伊利集团为例[D].内蒙古工业大学,2020(07).
- [33]陈甜甜.中国城乡居民乳制品消费研究[D].南京农业大学,2010(09).
- [34]毕志敏,金贞花,宋京灿,李明华,李锦哲.电商直播中网红营销对消费者购买行为的影响[J].商业研究,2022(01):10-12.
- [35]萨班.中国的牛奶消费调查[J]. 陆颖, 译. 楚雄师范学院学报, 2015,30(10):11-16.
- [36]王洁,李佳.巴氏奶冷链物流现状及对策分析[J].牧畜与饲料科学 2015(15):12-17.
- [37]董晓霞,李哲敏,许世卫.乳制品安全事件情境下城镇居民消费风险感知研究[J]. 上海

- 农业学报,2015.31(4):135-141.
- [38]陆清华.消费者认知方式、品牌态度与营销效果[J].商业经济研究,2020(15):69-72.
- [39]李胜利.中国乳业竞争力提升—中国乳业供给侧改革[J].饲料与畜牧,2016.(7):18-23.
- [40]马彦丽,曹亚楠,芦丽静.2020 年河北奶业发展报告[J].中国农民合作社,2021(03):9-12.
- [41]中国奶业协会.2022 年第一季度奶牛生产性能测定情况[EB/OL].奶业大视野栏目,2018(06):9-10.
- [42]王洁,杨江澜,高常凯.河北省巴氏奶消费市场调研分析[J].探讨与研究,2018(06):31-35.
- [43]马颖,张晓忠,钟春泉,杨江澜.基于解释结构模型的巴氏奶发展影响因素分析[J].贵州农业科学,2018(04):12-14.
- [44]鲁飞.上市乳业财报盘点[J].农经,2022.(06):56-60.
- [45]吕佃丽.网络经济时代市场营销策略的转变[J].商场现代化,2021(03):19-20.
- [46]葛园,范云琳,丁可可.进口乳制品对我国乳业发展的影响及对策[J].农村经济与科技,2019(14):32-36.
- [47]宋鹏.呼伦贝尔市有机乳业发展政策研究[D].黑龙江大学,2017(02).
- [48]顾佳升,龚林妹,夏静.我国液态奶产品的系统分类和命名[J].食品工业,2004(02):22-26.
- [49]李鑫锋.中小企业网络营销存在的问题研究[J].中国集体经济,2019(25):55-56.
- [50]乔雨.CPM 评估奶牛日粮营养价值及生产性能的研究[D].西北农林科技大学,2019.
- [51]朱静.奶牛场精准管理与资源匹配研究[D].甘肃农业大学,2010.
- [52]庞雅婷.基于 4Ps 理论分析迪卡侬的营销策略[J].中国商论,2019(10):28-29.
- [53]赵胜.互联网背景下企业市场营销创新研究[J].技术经济与管理研究,2020(04):72-79.
- [54]张竹暄.乳制品企业市场营销绩效评价研究[J].市场观察,2016(S1):250-251.
- [55]胡国恒.河南食品工业的全产业链发展战略分析[J].河南科技学院报,2010(07):1-2.
- [56]冷友斌.关于建立乳制品行业供应链安全保障体系的建议[J].中国科技产业,2021(03):22.
- [57]魏丹霞,赵宜萱,赵曙明.人力资本视角下的中国企业人力资源管理的未来发展趋势[J].管理学报,2021(12):172-173.
- [58]王佳丽.中粮全产业链战略研究[D].北京交通大学,2011.
- [59]黄强.体验营销在乳品营销中的应用[J].中国乳业,2013(140):66-67.

附录 1

尊敬的消费者您好:

本问卷以市场调查为目的,不涉及个人隐私,请您放心填写,谢谢配合!

1、您是()?

A、女士 B、男士

2、您的年龄在()?

A、16 岁以下 B、17-26 岁 C、27-36 岁 D、37-46 岁 E、47-56 岁 F、57 岁以上

3、您的每月收入在()元?

A、3500 元以下 B、3500元-5000元 C、5000元-9000元 D、9000元-12000元
E、12000 元以上

4、您的职业是:

A.公共事业类 B.私企C.自由职业 D退休 E.学生 F.其他

5、您每月在乳制品的花销是多少

A0-100元 B100-200元 C200-300元 D300元以上

6、您购买乳制品是为?(可多选)

A、营养 B、养颜 C、时尚 D、助眠 E、保健 F、其他

7、您家中乳制品的主要饮用者是()?

A、老人 B、孩子 C、轻、中年人 D、全家人 E、都不喝

8、您的业余爱好是?(可多选)

A.球类运动 B.徒步、跑步、骑行、爬山 C.电脑游戏 D.唱歌、跳舞 E.摄影 F.健身 E.
阅读

F.看电影、刷剧 G其他(请注明)

9、您经常购买的乳制品品牌是? () (可多选)

A、蒙牛 B、伊利 C、君乐宝 D、光明 E、康诺 F、其他(品牌名称:) E、不固定

10、您喜欢什么种类的乳制品?

A、鲜牛奶(巴氏牛奶) B、常温酸牛奶 C、低温酸牛奶 D、常温纯牛奶 E、含乳饮料 F、其他

11、您购买乳制品时最关注哪些方面 () ? (可多选)

A、营养和成分 B、外观包装 C、价格 D、品牌 E、口感 F、产品功能 G、新鲜程度

12、您认为市场现有牛奶产品有哪些缺点和不足 () (可多选)

A、口味单一 B、购买不方便 C 价格居高 D、过度包装 E、产品相似、缺乏创新 F、缺乏安全感 G、不够新鲜

13、您觉得哪种商业模式的食品更加安全?

A.全产业链模式(生产链条全部自主运营) B.轻资产运作的模式(掌握核心技术,生产工厂外包) C.收购兼并的商业模式(整合并购地域性工厂和品牌) D.其他

14、您觉得什么样的乳制品更有品质?

A.一家公司承揽饲料、养殖、挤奶、运输、销售 B.分包各个环节.

15、您购买过本地康诺乳业的产品吗() ?

A、不知道该品牌 B、知道但没购买 C、过购买 D、经常购买

16、您通常在哪里购买康诺乳业的乳制品(10选A可不答此词)()?

A、超市 B、社区零售店 C、电商平台 D、订奶上门 F、其他

17、您知道康诺的促销方式是什么（10选A可不答此词）（）？

A、体验品尝 B、送赠品 C、打折销售 D、抽奖活动 E、电商补贴 F、其他

18、您是如何知道康诺乳业产品的？（可多选）

A、广播电视 B、网络平台 C、商场超市 D、社区商店E、朋友口碑 F、其他

附录 2

关于“河北康诺乳业营销战略问题”的访谈提纲

一、访谈目的

梳理出河北康诺乳业市场营销状况，归纳营销特点，总结营销过程的问题，并为邯郸康诺乳业量身定做营销战略。

二、访谈人员

河北康诺乳业集管理人员是研发部、办公室、经营部、财务部、质量技术部、技术质量部、动力设备部、生产车间部、养殖牧场部的中层管理者和基层员工。

三、访谈形式

采取实地当面采访的方式，并通过后期电话、微信、短信进行交流。

四、访谈提纲

1、开场语

您好！我是在读研究生，因撰论文课题的需要，想了解康诺的营销现状，耽误您10分钟，感谢您的配合。访谈记录仅用于研究，请您放心。

2、访谈核心问题

（1）关于产品

企业的核心产品是什么？您对新产品研发有什么看法？新产品有哪方面不足？

（2）关于品牌

您觉得康诺品牌市场定位是怎样的？产品和品牌定位匹配吗？品牌建设有哪些不足？

（3）关于价格

相比较其他乳制品企业，康诺在价格方面优势与劣势是什么？怎么改善？

（4）关于渠道

市场营销活动有哪些渠道？效果怎么样？在新渠道方面有什么建议吗？

（5）关于促销

在促销间隔、促销折扣和促销力度方面康诺取得的效果如何？您觉得基于康诺现状如何做到精准促销？

五、访谈程序

- 1、调查访谈前与目标对象电话取得联系并添加微信
- 2、确定访谈方式，约定访谈的时间、场地
- 3、记录访谈内容
- 4、提炼访谈内容，归纳观点

六、访谈时出现问题和应对方式

- 1、时间冲突取消访谈活动，解决办法是通过添加微信或择期进行。
- 2、如出现对企业敏感问题要灵活应对，避免继续提问。

七、调查访谈携带物品

手机、身份证、录音笔、移动硬盘、访谈提纲、笔记本、赠送纪念品。

后 记

两年多的时光如飞逝流星般一闪而过，回想起来，心中无限感慨同时倍感欣慰，在学校不仅是知识的海洋，更是师生情、友情的天堂，行文至此无比感慨，站在新的个人转折点上，是一段回忆的珍藏也是新的征程开始。

个人的成绩与学校课堂上传授知识的老师们是分不开的，学校给我创造了优秀的学习氛围，让我在校园的生活中有了很多接触各领域名家的机会，且从中受益颇丰。感谢廉志端导师，廉志端教授在百忙之中抽时间耐心指导我的论文，在我论文选题迷茫时不断给予鼓励，廉志端教授在撰写论文方面提供了很多专业性的指导并提供了良好的学术条件，廉志端教授师德高尚，学深识广，既是良师也是益友。还要感谢在两年多的研究生学习生活中，教过我的林艳教授、马欣媛教授、陈刚教授、荆炜教授、许云斐教授、管新帅教授、王春国教授等，感谢你们认真的传授给我宝贵的知识和智慧，你们课堂上认真负责的态度令我终身难忘。

感谢康诺乳业有限公司营销部经理雷丽丽女士以及康诺乳业有限公司的员工在我撰写实践报告和毕业论文时给予的各方面的大力支持。

感谢 2019 级 MBA 的同学们，是你们向我展示了多彩多样的世界。

感谢妻子和家人在我上学期间以及撰写毕业论文时给予我生活方面的照顾，你们的关心是我进步的不竭动力。

最后，向学术界的前辈和评阅答辩专家给予最诚挚的感谢。

作者：梁帅

2022 年 11 月 27 日